

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENATA EISINGER**

**O ENVELHECIMENTO, A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO  
E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS METALÚRGICAS DO ABC PAULISTA**

**SÃO BERNARDO DO CAMPO**

**2014**

**RENATA EISINGER**

**O ENVELHECIMENTO, A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO  
E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS METALÚRGICAS DO ABC PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão de Organizações

**Orientação:** Prof. Dr. Luiz Roberto Alves

**SÃO BERNARDO DO CAMPO**

**2014**

A dissertação de mestrado intitulada “O ENVELHECIMENTO, A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS METALÚRGICAS DO ABC PAULISTA”, elaborada por RENATA EISINGER, foi apresentada e \_\_\_\_\_ em 13 de agosto de 2013, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Luiz Roberto Alves (Presidente/UMESP), Prof. Dr. Alexandre Cappelozza (Titular/UMESP) e Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro (Titular/ USP).

---

**Prof. Dr. Luiz Roberto Alves**  
**Orientador e Presidente da Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. Almir Martins Vieira**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação**

**Programa:** Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo

**Área de Concentração:** Gestão de Organizações

**Linha de Pesquisa:** Gestão de Pessoas e Organizações

*À memória de meu pai, que apesar do pouco tempo em que estivemos juntos, me ensinou muita coisa, e principalmente, a olhar o outro como legítimo outro.*

*Aos meus filhos, Maria Luiza e Pedro, que estiveram comigo em todos os momentos, sabendo entender minha ausência quando tive que trabalhar.*

*À minha mãe que me ajudou muito cuidando deles e de mim, sempre que precisei, e aos meus irmãos Roberto, Rodrigo, Rafael, Raul, Rogério e Luciane pela união sempre.*

## *AGRADECIMENTOS*

*Antes de fazer meus agradecimentos às pessoas que estiveram ao meu lado neste curso, quero agradecer primeiramente a Deus, pela oportunidade e por estar sempre presente em minha vida, guiando meus passos e iluminando-me.*

*Aos mestres que estiveram presente durante esta jornada e me acompanharam nessa trajetória, principalmente, ao Prof. Dr. Luiz Roberto Alves, pelos ensinamentos, ajuda e competência, pois além de ser o orientador, foi o incentivador para a realização desta pesquisa.*

*Aos amigos, em especial, ao meu amigo de Mestrado e da vida, Ednei, e à sua esposa, Fábria, que me deram forças quando mais precisei com palavras de apoio em momentos difíceis.*

*Aos amigos Fabiana, João, Juliana, Cláudia, Nara, Leandro e Paula (Japa). Vocês foram a força inesquecível.*

*Aos meus filhos, por serem compreensivos nos diversos momentos que passei nestes últimos anos. Maria e Pedro, vocês são a minha vida e sou a pessoa mais feliz do mundo por ter vocês ao meu lado. Ao Rudi que nesses anos de mestrado teve paciência e ficou ao meu lado.*

*Às empresas que abriram as portas para que essa pesquisa pudesse acontecer.*

*E a todos que, de alguma forma, ajudaram direta ou indiretamente para a realização deste sonho.*

*“Os conceitos não são dados prontos, eles não preexistem:  
é preciso inventar conceitos, e nisso há tanta criação e  
invenção quanto na arte e na ciência.”*

(Gilles Deleuze)

## RESUMO

Este estudo busca investigar e compreender o fenômeno do envelhecimento da população no Brasil e também como as organizações estão se preparando para o envelhecimento da sua força de trabalho e para a gestão e transferência do conhecimento acumulado por seus colaboradores. A questão que norteia este estudo é: a transferência do conhecimento acontece entre as gerações antes da saída de pessoas para a aposentadoria? Para responder a estas questões, os referenciais foram os estudos de Ferrigno (2006), Davenport e Prusak (2003) e Takeuchi e Nonaka (2008) que apresentam categorias norteadoras para esta pesquisa, delimitada em duas empresas metalúrgicas no ABC Paulista e no Sindicato da categoria. A metodologia utilizada neste estudo foi qualitativa, com pesquisa exploratório-descritiva, por meio da aplicação de entrevista semiestruturada. De acordo com a pesquisa realizada constatou-se que as organizações compreendem a importância de lidarem com o processo de envelhecimento da força de trabalho em seu contexto organizacional e que é preciso estabelecer práticas para disseminação do conhecimento gerado por seu principal ativo (seu colaborador com maior idade) e promover a relação de aprendizagem intergeracional e a transferência do conhecimento acumulado.

**Palavras-chave:** Envelhecimento. Gerações. Transferência do conhecimento.

## ABSTRACT

This study searched on investigating and understanding the process of aging population in Brazil and how the organizations are preparing themselves for the aging in the labor force, management and the transferred accumulated knowledge by their collaborators. The inquiry that guides this study is – Does the knowledge transference happen between generations before people announce their retirement? For responding this inquiry, the theoretical-referential studies were Ferrigno (2006), Davenport and Prusak (2003), Takeuchi and Nonaka (2008) who present categories which lead this research that are restricted in two metalworking companies in ABC Paulista and its labor union. The methodology used in this study was qualitative with an exploratory- described research, thus its instrument occurred in a semi-structured interview. According to the accomplished research it was verified that the organizations comprehend the importance of dealing with the aging processes in a labor force in its organizational context therefore it is necessary to establish practices for the diffused knowledge brought into its principal active ( the most aging collaborator), promote an inter-generation learning relation and the transferred accumulated knowledge.

**Keywords:** Aging. Generations. Knowledge transference.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As gerações e suas características.....	21
Quadro 2 – As diferentes gerações e o trabalho.....	22
Quadro 3 – Informação do conhecimento.....	26
Quadro 4 – Transformação dos dados em informação.....	27
Quadro 5 – Transformação de informação em dados.....	29
Quadro 6 – Componentes do conhecimento.....	30
Quadro 7 – Conhecimento tácito e explícito.....	31
Quadro 8 – Distinções entre conhecimento tácito e explícito.....	32
Quadro 9 – Conversação do conhecimento.....	33
Quadro 10 – Categorias do Conhecimento.....	34
Quadro 11 – Dimensões da codificação do conhecimento.....	38
Quadro 12 – O processo de transferência do conhecimento.....	40
Quadro 13 – Categorização das questões.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	13
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 O ENVELHECIMENTO NO BRASIL.....	14
2.2 AS GERAÇÕES E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS.....	20
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	26
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.2 OBJETO DE ESTUDO.....	45
3.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	45
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
3.5 ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	46
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1 O ENVELHECIMENTO NO BRASIL.....	48
4.2 AS GERAÇÕES E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS.....	51
4.3 GESTÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	54
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional é um desafio para o governo, organizações e universidades. O Brasil enfrenta uma profunda mudança na composição da pirâmide etária, onde estudos indicam que a transformação vem ocorrendo por três motivos básicos: diminuição da taxa de mortalidade, aumento da expectativa de vida e redução da fecundidade.

As transformações na estrutura etária têm levado as organizações a refletir sobre a importância de se compreender o envelhecimento da sua força de trabalho e de como gerir esse novo fenômeno, possibilitando estratégias que garantam vantagem competitiva no que se refere à valorização do seu ativo (seu colaborador mais velho) e do seu conhecimento tácito gerado em sua trajetória na organização. Nesse sentido, será preciso desenvolver projetos e políticas que promovam a disseminação desse conhecimento com o devido reconhecimento para esse trabalhador.

Diante de tais aspectos, convém entender a cultura da organização e criar meios para que seus funcionários interajam e sintam-se estimulados a compartilhar o conhecimento. Portanto, pode-se analisar que, associado a esse desafio, está o envelhecimento da força de trabalho e que traz consigo um risco de evasão de cérebros. Woida, Gelinski e Valetim (2006) consideram que o *layout* corporativo é motivador para que haja a interação propiciando, assim, o processo de troca de informações no ambiente de trabalho.

Disseminar o conhecimento adquirido por esse grupo e estabelecer as relações entre as diferentes gerações é um desafio. Ferrigno (2010, p.34) relata que “podemos, pois, considerar que as gerações são socialmente construídas, porque, antes de tudo, o indivíduo é que é socialmente construído” e que as gerações são constituídas em um contexto histórico e social, isto é, os membros atuam de certo modo porque ocupam o mesmo espaço onde estão localizados.

É preciso compreender a estratificação em relação às características das diferentes gerações. Conforme relatam Borges e Magalhães (2011), uma geração possui uma identidade histórica, mas nela encontram-se costumes e comportamentos que se diferem devido à experiência de cada pessoa, ou seja, à sua história de vida. As diferenças entre as gerações que se formam não estão somente na faixa etária, mas em suas atitudes perante a vida e o trabalho. Os autores classificam essas diferenças como produtora dos conhecimentos dentro das organizações.

Para Lyra e Pinto (2009) é importante destacar que a memória organizacional deve ser compartilhada de forma contínua e ser preservada, evitando a perda do conhecimento e da experiência adquirida pelo funcionário que está próximo de se aposentar. Outro aspecto relevante é que o bem mais valioso da organização é o conhecimento produzido em conjunto ou individualmente e esse bem está na cabeça das pessoas que fazem parte desse processo.

Takeuchi e Nonaka (2008) e Lyra e Pinto (2009) relatam que o processo de criação do conhecimento pode ser definido como espiral que se inicia no ponto individual e se move para o nível de grupo da organização. Transferir esse conhecimento é um desafio, pois compreende um processo longo que deve ser orientado para que seja disseminado e absorvido.

Assim, esta pesquisa estuda como e se ocorre o processo da gestão e transferência do conhecimento entre as diferentes gerações em empresas da região do ABC Paulista, e também como se iniciou a gestão sobre o envelhecimento da força de trabalho e a preocupação com esse novo cenário no Brasil.

Com base nos pressupostos apresentados, este estudo visa contribuir para o entendimento do fenômeno em relação ao envelhecimento populacional e investigar como as organizações compreendem a importância de lidar com o processo de envelhecimento da força de trabalho em seu contexto organizacional. Considera-se que é preciso estabelecer práticas para disseminação do conhecimento gerado por seu principal ativo (seu colaborador com maior idade) e

promover a relação de aprendizagem intergeracional e a transferência do conhecimento acumulado.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O envelhecimento populacional vem se tornando uma preocupação real e global. A transformação na estrutura etária se reflete em uma diminuição de jovens e um aumento da população de adultos e idosos. É preciso entender essa mudança e suas consequências para as diversas áreas do conhecimento, sendo assim, um desafio para o governo, organizações e universidades.

Faz-se necessária uma discussão acadêmica sobre esse fenômeno para compreender como as organizações devem lidar com o processo do envelhecimento da sua força de trabalho. Para tanto, esta pesquisa aborda a transferência do conhecimento e as relações entre as diferentes gerações antes da saída de seu colaborador mais velho para a aposentadoria.

Há, portanto, que se entender o envelhecimento populacional, que vai além da questão previdenciária, mas que deve ser compreendido como envelhecimento da força de trabalho que pode trazer, além de outros aspectos, a perda do conhecimento a partir da aposentadoria, tornando-se um problema com a falta de trabalhadores para preencher as lacunas após sua saída. As organizações deverão agir de forma estratégica para capturar esse conhecimento antes que ele saia da organização e assim garantir que ele seja transferido entre as diferentes gerações para que ocorra de forma contínua. A transferência do conhecimento acontece entre as gerações antes da saída de pessoas para a aposentadoria?

### 1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo principal deste estudo é compreender o fenômeno sobre o envelhecimento populacional no Brasil e a existência da transferência do conhecimento nas organizações entre as gerações de trabalhadores. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos três objetivos específicos, a saber:

- Contextualizar o processo de envelhecimento populacional no Brasil;

- Apresentar as gerações e as relações intergeracionais;
- Identificar se as organizações compreendem a importância de projetos que estimulem a gestão e a transferência do conhecimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Diante desse contexto, considera-se que investigar este tema seja relevante para compreender o envelhecimento populacional no Brasil e seus desafios em termos políticos e organizacionais, em relação ao envelhecimento da força de trabalho e ao processo de transferência do conhecimento, analisando se as organizações começam a perceber a importância de programas que preparem esse colaborador para sua saída na aposentadoria.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa está pautada principalmente na gestão do envelhecimento da força de trabalho dentro das organizações. Estudar o tema “envelhecimento” dentro do contexto atual se faz necessário devido à velocidade em que ocorre o processo de transformação do cenário demográfico no Brasil. O envelhecimento populacional acontece em escala global, ou seja, o mundo está passando por um processo de mudança demográfica única e irreversível. O número de pessoas com mais de 60 anos deve duplicar até 2050, o que reforça a necessidade, não só das organizações, mas também do governo e da própria universidade, de iniciar estudos que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas para a gestão do envelhecimento.

Esta pesquisa estuda o envelhecimento populacional como uma realidade atual para as organizações e busca compreender o processo de transferência e da gestão do conhecimento dentro de duas organizações no grande ABC Paulista e a visão do sindicato diante desse fenômeno. O capital intelectual do mais velho é um ativo importante para as organizações, portanto, essa passagem do conhecimento deve ser tênue e suave mostrando a importância das relações entre as diferentes gerações de forma que o conhecimento do mais velho seja valorizado pela organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca dos temas que fundamentam esta pesquisa, destacando-se as mudanças na transformação demográfica ocorrida nos últimos anos e, como consequência, o envelhecimento da força de trabalho, bem como os desafios das organizações no sentido de compreenderem e lidarem com esse novo contexto histórico. O envelhecimento da força de trabalho traz consigo um risco de evasão de cérebros e o processo de transferência do conhecimento é uma alternativa para que o conhecimento adquirido seja disseminado e se estabeleçam as relações intergeracionais. Para tanto, são tratados os seguintes assuntos:

- O envelhecimento no Brasil;
- As gerações e as relações intergeracionais;
- Transferência do conhecimento.

### 2.1 O ENVELHECIMENTO NO BRASIL

O Brasil enfrenta uma desaceleração no ritmo de crescimento populacional e, conseqüentemente, uma mudança em sua composição etária. Os componentes para essa mudança ocorrem por três fatores: aumento da expectativa de vida, diminuição da taxa de fecundidade e diminuição da taxa de mortalidade.

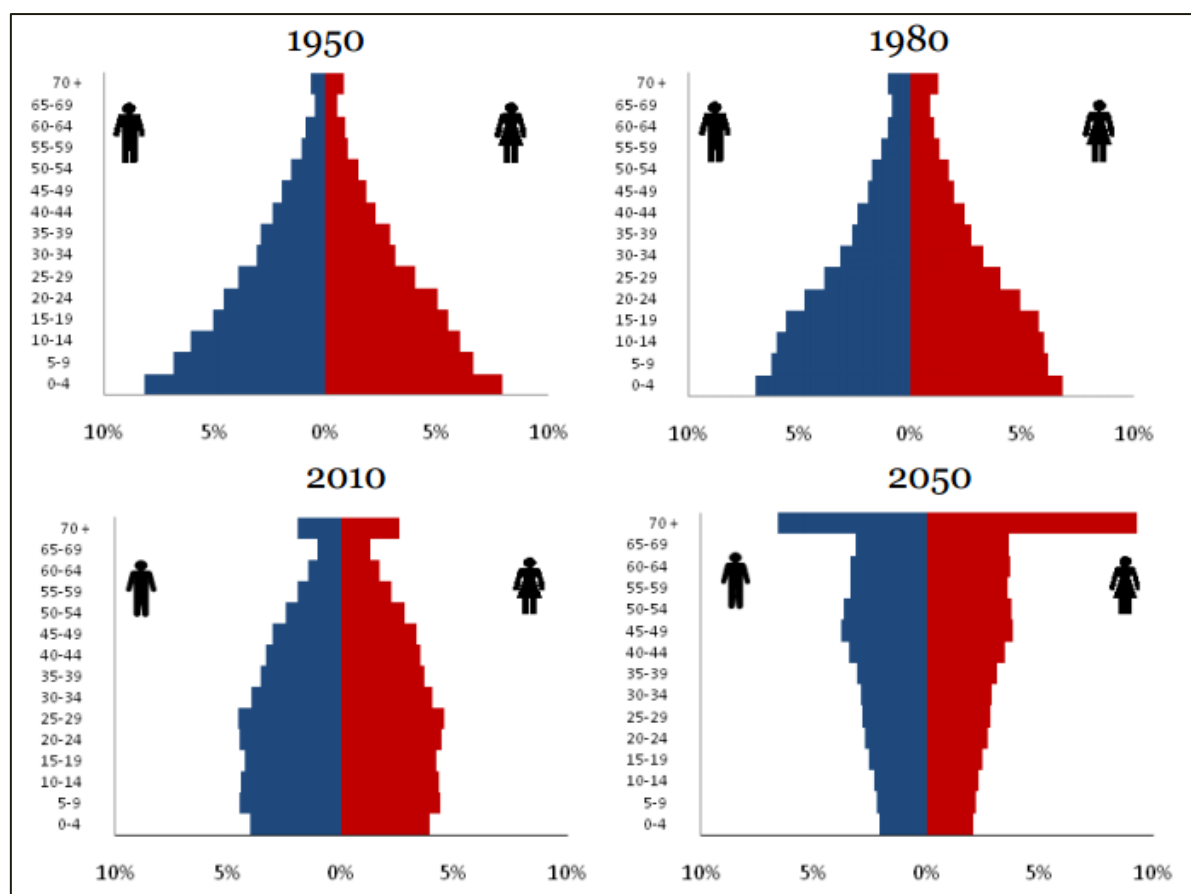
O declínio das taxas de mortalidade, a melhoria da questão do saneamento básico e a redução das taxas de natalidade com o uso dos métodos anticonceptivos orais após a década de 1960 proporcionaram uma mudança demográfica no Brasil de forma mais rápida que na França (IBGE, 2009). A França levou um século para sua população com mais de 65 anos sair de 7% para 14%. O Brasil passará por essa mesma transformação demográfica nas próximas duas décadas conforme aponta o relatório do Banco Mundial (2011). A respeito disso Debert (2012) afirma que:

Os dados demográficos são usados não apenas para traçar o perfil atual da população idosa brasileira, que em 1980, representava 1% da população total, mas sobretudo para enfatizar projeções para o

futuro próximo. A população brasileira de 60 anos ou mais, a partir do ano 2000, estará crescendo a taxas oito vezes superiores aos índices de crescimento da população jovem. O Brasil será o quinto ou sexto país com maior população idosa do mundo, uma situação alarmante e desafiadora para sociedade civil e para o Estado, especialmente em um país que ainda se auto define como jovens e, nesses termos, reflete sobre suas potencialidades e problemas. (p.199)

O gráfico 1, a seguir, mostra a transformação da estrutura etária no Brasil nos anos de 1950 até a projeção de 2050 feita pelo IBGE.

Figura 1: Gráfico de mudanças na estrutura etária da população brasileira de 1950/2050



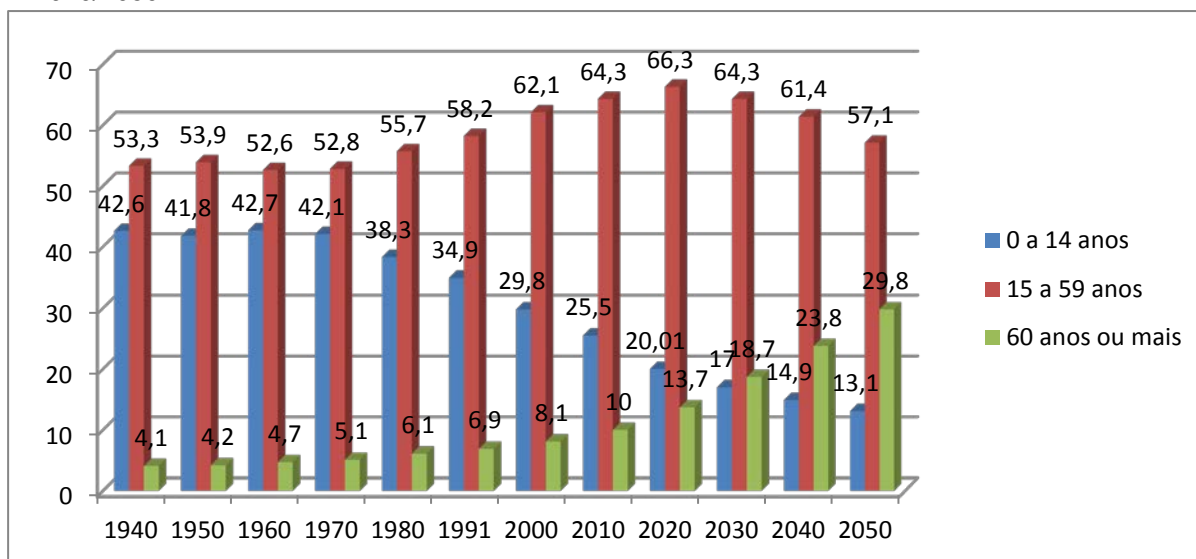
Fonte: Banco Mundial (2011).

A transformação na estrutura etária se reflete em uma diminuição de jovens e um aumento da população de adultos e idosos. Segundo Cepellos (2013) se as projeções do IBGE se confirmarem haverá um crescimento da população de forma positiva até 2050 e a redução da população jovem acarretará em médio e longo prazo em uma redução da população com idade ativa e um aumento da população de idosos.



No gráfico 2 pode-se observar que essa transformação se inicia já em 1950 com uma queda da população entre 0 a 14 anos e que se mantém, conforme projeção até 2050. É possível analisar o crescimento da população entre 15 e 59 anos com uma projeção de queda dessa mesma população em 2030, bem como o crescente número de idosos com 60 anos ou mais.

Figura 2: Gráfico da proporção de crianças/jovens/adultos/idosos em relação à população do Brasil – 1940/2050



Fonte: desenvolvido pela autora com dados do IBGE, Censo Demográfico 1940/2050 e projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 1980-2050 – revisão 2008. (IBGE, 2009).

Segundo o IBGE (2009) a transformação demográfica é uma das mais importantes modificações na sociedade brasileira. O envelhecimento da população torna-se um desafio para o Estado, famílias e mercado de trabalho. Tal desafio implica no desenvolvimento de políticas públicas e distribuição dos recursos para essa população na sociedade.

Para Camaro; Kanso e Mello (2004, p. 25) “O envelhecimento populacional é, hoje, um proeminente fenômeno mundial. No caso brasileiro, pode ser exemplificado por um aumento da participação da população maior de 60 anos no total da população nacional.”.

O relatório da ONU sobre o “Plano de Ação Internacional para o Envelhecimento”, realizado na cidade de Madri em 2002<sup>1</sup> mostra que o mundo está passando por um processo de mudança demográfica irreversível e disponibiliza diretrizes que possam garantir um envelhecimento com segurança e dignidade, possibilitando que as pessoas mais velhas continuem a participar da sociedade como cidadãos com plenos direitos. É necessário reconhecer a capacidade de pessoas mais velhas de contribuir nos processos de decisão.

Além de ser um destino do indivíduo, a velhice é uma categoria social. Tem um estatuto contingente, pois cada sociedade vive de forma diferente o declínio do homem. A sociedade industrial é maléfica para velhice. Nas sociedades mais estáveis um octogenário pode começar a construção de uma casa, a plantação de uma horta, pode preparar os canteiros e semear um jardim. Seu filho continuará a obra. (BOSI, 2010, p.77)

Locatelli e Fontoura (2013, p. 278) relatam que “apesar de o envelhecimento biológico estar ligado à faixa etária, este pode variar fortemente de indivíduo para indivíduo e, também, de sociedade para sociedade”.

Nesse contexto, Debert (2012) ressalta que:

A institucionalização crescente do curso da vida envolve praticamente todas as dimensões do mundo familiar e do trabalho e está presente na organização do sistema produtivo, nas instituições educativas, no mercado de consumo e nas políticas públicas que, cada vez mais, têm como alvo grupos etários específicos. (p. 51).

Camaro; Kanso e Mello (2004) relatam que existe um interesse em tratar a inserção do idoso no mercado de trabalho justamente devido ao envelhecimento da População Economicamente Ativa (PEA). Para Goulart Jr. *et al.*, (2009, p. 430) “Com o aumento da expectativa de vida é inevitável à ampliação da participação de pessoas idosas na População Economicamente Ativa (PEA)”.

A força de trabalho está envelhecendo e assim continuará. Passaremos de um envelhecimento saudável para um envelhecimento ativo, sendo que uma

---

<sup>1</sup> O objetivo dessa publicação é uma revisão do Plano de Ação Internacional para o Envelhecimento, especializado em políticas sociais com relação a 2002 onde são abordados ideias e exemplos práticos para ajudar o governo, instituições e pesquisadores sobre envelhecimento.

peessoa que se aposentar aos 60 anos terá a expectativa de viver ainda mais 30 anos. Os idosos serão parte da População Economicamente Ativa (PEA) o que ressalta a importância do trabalho para o idoso (LOCATELLI; FONTOURA, 2013). A pesquisa desenvolvida pela PWC<sup>2</sup> relata que a retenção desses profissionais será necessária não só pelas questões previdenciárias, mas como alternativa de mão de obra que possui um conhecimento que garantirá de forma estratégica a sustentação do crescimento econômico das organizações.

Inovações no trabalho e emprego deverão ocorrer em curto prazo nas organizações. Repensar o envelhecimento populacional, do ponto de vista do mercado de trabalho, é uma estratégia preventiva para a economia dos países que em breve conta com um contingente reduzido de trabalhadores, o que pode comprometer o crescimento econômico. (CARVALHO, 2009, p. 3)

Para Carvalho (2009) o significado do trabalho pode sofrer envelhecimento social e proporcionar alterações ao longo do tempo pelas experiências vividas, no entanto, para os idosos, o trabalho tem valores mais significativos como, por exemplo, garantir sua autonomia e independência financeira além se sentir-se útil para a sociedade.

As dimensões intangíveis do trabalho para o idoso estão relacionadas ao exercício mental, como uma oportunidade de atualizar-se; à identidade pessoal, já que a profissão identifica o sujeito perante a sociedade; ao exercício de cidadania, pois o indivíduo que trabalha sente-se participante da sociedade em que vive; e aos aspectos de sociabilidade, visto que é uma oportunidade de relacionar-se com o próximo, diminuindo a rejeição social construída e vivida pelos idosos. (p. 6)

De fato, o envelhecimento populacional é um desafio, conforme afirma França (2011):

O envelhecimento populacional é sem dúvida um grande desafio para organizações, governos e universidades no que se refere à atualização dos trabalhadores mais velhos que desejam permanecer no mercado de trabalho, à criação de novas oportunidades para os

---

<sup>2</sup> Price Waterhouse Coopers Serviços Profissionais Ltda. Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? – Pesquisa em parceria com a EAESP-FGV apoio Fiesp, Sesi e Amcham – março de 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Renata/Downloads/Pesquisa\_Envelhecimento\_Forca\_Trabalho\_PwC\_FGV.pdf> acesso em: 02 maio de 2014.

mais velhos e os mais jovens, aos preconceitos existentes em relação à idade e a como lidar com equipes intergeracionais em idades tão extremas. (p. 50)

A Política Nacional do idoso, Lei nº. 8.842, de 1994<sup>3</sup>, e o Estatuto do Idoso, Lei nº. 10.741, de 2003<sup>4</sup>, recomendam medidas para o bem-estar das pessoas mais velhas e propõem programas para preparação da aposentadoria. Conforme relata França (2011) os riscos e a sobrevivência no futuro desse trabalhador após sua aposentadoria precisam ser antecipados por meio de educação ao longo da vida, ou seja, os investimentos necessários para aposentadoria precisam ser desenvolvidos em longo prazo. Este é um desafio para organizações, governo e universidades, os quais devem buscar a criação de medidas para que essa educação aconteça ao longo da vida desse trabalhador. Para a autora poucas são as organizações que adotam políticas para trabalhadores mais velhos e programas para aposentadoria.

[...] os Estados devem adotar uma política nacional de igualdade na promoção de oportunidades para os trabalhadores de todas as idades, na escolha do emprego de acordo com suas experiências e qualificações no acesso aos serviços de orientação profissional, no acesso aos meios de formação profissional, na segurança no emprego, na melhoria nas condições de trabalho para o exercício profissional satisfatório, ao mesmo tempo garantindo a flexibilidade e a liberdade na transição para a aposentadoria. (FRANÇA, 2011, p. 52)

A idade pode trazer limitações que afetam a agilidade e a rapidez, porém são outros os pontos positivos que se deve destacar, como sua sabedoria, paciência, tranquilidade, amizade, solidariedade e alegria. O fato é que as organizações deverão lidar com o envelhecimento da força de trabalho e reter esses trabalhadores de forma estratégica para evitar um grande gargalo e melhorar os processos, tomando como base o seu conhecimento, as suas habilidades e a sua experiência, estimulando as relações entre as diferentes gerações, o processo de transferência do conhecimento adquirido, de modo a buscar formas de preparar esse trabalhador para a sua saída da organização.

---

<sup>3</sup> Disponível em <<file:///C:/Users/Renata/Downloads/Politica%20Nacional%20do%20Idoso.pdf>> acessado em 02 de maio de 2014.

<sup>4</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm)> acessado em 02 de maio de 2014.

A noção que temos de velhice decorre mais da luta de classes que do conflito de gerações. É preciso mudar a vida, recriar tudo, refazer as relações humanas doentes para que os velhos trabalhadores não sejam uma espécie estrangeira. (BOSI, 1994, p. 81)

Tais questões são descritas a seguir com uma abordagem das gerações e das relações intergeracionais.

## 2.2 AS GERAÇÕES E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS

As competências, habilidades e características de cada geração podem desencadear uma preocupação para as organizações no que refere às relações de trabalho em grupo, devido à visão do sentido do trabalho que cada uma delas apresenta.

Pesquisas de antropólogos e sociólogos que tratam as questões da idade consideram-na como componente da estrutura social, conforme relata Lawrence (*apud* CEPellos, 2013):

A tradição da antropologia de estudar as estruturas etárias tem como base a suposição de que a natureza irrevogável do envelhecimento biológico coloca fronteiras em torno da experiência humana e que estes limites permeiam as regras, os papéis, normas e valores que se desenvolvem dentro do sistema social (p. 26)

Para Fineman (2011), a idade é um fator que pode ser percebido, assim como gênero. A idade define a pessoa e sua identidade e estabelece condutas apropriadas por parte dos indivíduos no que refere ao desenvolvimento emocional e cognitivo.

Nesse sentido, Cepellos (2013) relata que:

O ritmo social que determina idades para partilhar certas experiências e acontecimentos acaba por estabelecer um calendário geracional, ou seja, os indivíduos são submetidos a acontecimentos regulares e precisos, o que acarreta um sentimento de pertencimento à mesma geração. (p. 27)

Marques; Dias e Costa (2010) e Ferrigno (2006) relatam que as gerações estão sempre em processo de construção, reconstrução e desconstrução e as novas relações produzem novos comportamentos dentro dos diferentes grupos.

Entender como são as diferentes gerações e como se relacionam os diferentes grupos etários torna-se, então, um desafio. Para isso, considera-se necessário explicitar o perfil das gerações.

O quadro 1, a seguir, apresenta as principais gerações e suas características.

Quadro 1 – As gerações e suas características

Gerações	Características Principais
<p><b>Geração <i>Baby Boomers</i></b> (nascidos entre 1946 a 1964)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizam o trabalho e sua manutenção e produtividade, querem crescimento profissional, mas são leais à empresa;</li> <li>• Buscam crescimento profissional e reconhecimento em dinheiro;</li> <li>• Não dominam a tecnologia, mas são capazes de se adaptar.</li> <li>• A marca dessa geração é o fim da segunda guerra mundial.</li> </ul>
<p><b>Geração X</b> (nascidos entre 1965 a 1979)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizam um ambiente de trabalho menos formal, bem como a autonomia;</li> <li>• Buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estão abertos às mudanças, principalmente, relacionadas à Tecnologia;</li> <li>• A marca dessa geração é justamente a vivência de um momento histórico (instabilidade economia, desemprego).</li> </ul>
<p><b>Geração Y</b> (nascidos entre 1980 e 1992)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criativos e inovadores;</li> <li>• Facilidade com o uso da tecnologia e com o grande volume de informação;</li> <li>• Adaptam-se com facilidade e aceitam mudanças;</li> <li>• São otimistas, aceitam as diferenças e são mais conscientes;</li> <li>• Buscam o equilíbrio pessoal x carreira e querem o reconhecimento pelo trabalho.</li> </ul>
<p><b>Geração Z</b> (a partir de 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração silenciosa</li> <li>• São rápidos e ágeis</li> <li>• Dificuldade nas relações interpessoais devido à dificuldade com a Comunicação verbal;</li> <li>• São do mundo virtual.</li> </ul>

Fonte: adaptado pela autora com base em Collistochi *et al.*, (2012) e Santos Neto e Franco (2010).

Santos Neto e Franco (2010) relatam que as características das diferentes gerações são aproximativas, pois são estudos utilizados e difundidos para o campo da administração. Para Oliveira; Piccini e Bitencourt (2011, p. 3) “Tais características são comuns às diferentes gerações que influenciam o modo de ser e de viver das pessoas nas sociedades e é este um conjunto de comportamentos e valores que diferenciam uma geração da outra”.

França (2011) descreve que é preciso entender as diferenças e semelhanças que existem entre as gerações no ambiente de trabalho para analisá-las: *Baby Boomers*, geração X, geração Y e, a mais recente, geração Z, com seus respectivos valores e atitudes.

O quadro 2, a seguir, permite compreender essas diferentes gerações dentro do contexto no qual as pessoas foram educadas, bem como suas expectativas em relação ao futuro.

Quadro 2 – As diferentes gerações e o trabalho (continua)

<b>Geração <i>Baby Boomers</i></b>	A geração chamada <i>Baby Boomers</i> tem uma ligação forte com o trabalho. São pessoas com forte senso ético e apesar de conservadoras, protagonizaram a revolução feminista no mundo inteiro. No Brasil essa geração sofreu com a ditadura e conviveu com a hiperinflação na década de 1980. Este fato histórico impossibilitou o planejamento da aposentadoria, pois era impossível planejar o dia seguinte.
<b>Geração X</b>	A geração X valoriza a liberdade e a internet. São pessoas mais tolerantes com as crenças, filosofias e religiões alheias desde que não interfiram na vida dos outros. Na organização essa geração foi atingida pela globalização, fusões, multiculturalismo, pais solteiros e, mesmo tendo ambição profissional, o foco está na família. Percebe como benefícios em um emprego a flexibilidade e a criatividade. O planejamento para aposentadoria pode ser em médio prazo.
<b>Geração Y</b>	Essa geração nasce com a forte influência da internet e sua comunicação ocorre por <i>e-mails</i> e textos, sem o contato frente a frente. Possuem um interesse no que os outros estão ensinando através de um ambiente mais relaxado e descontraído. São pessoas leais aos amigos e trabalham bastante para atender as expectativas do grupo social e dão mais valor à família do que ao trabalho, exercendo um equilíbrio entre vida e trabalho. Existe um forte senso de imediatismo, e as expectativas quanto aos seus relacionamentos e aos serviços são altas. Planejar a aposentadoria é algo para longo prazo.

Quadro 2 – As diferentes gerações e o trabalho (conclusão)

<b>Geração Z</b>	A geração Z, geração Millennium ou geração internet sofreu com a influência da alta ansiedade passada pelos seus pais e professores. Testemunhou o ataque terrorista de 11 de setembro e a crise global financeira. Uma geração altamente conectada e que tende a sofrer com transtornos de <i>déficit</i> de atenção/hiperatividade em virtude da alta dependência da tecnologia se comparada com as outras gerações. Perseguem resultados mensuráveis e está voltada para a matemática e a ciência. As pessoas dessa geração preferem que as empresas os obriguem a contribuir e a pensar em sua aposentadoria.
------------------	---

Fonte: elaborado pela autora com base em França (2011, p. 53).

Para Ferrigno (2006) as gerações são construídas por meio do estabelecimento de valores morais e expectativas de conduta em diferentes etapas da história. Como uma característica da sociedade moderna, as gerações são “descobertas”.

Philippe Ariés fala de uma invenção social da infância, a partir do século XVIII em que há a fundação de um estatuto para essa faixa etária. Mike Featherstone menciona algumas “invenções” que se constituíram em marcações simbólicas do ciclo vital: a “invenção” da adolescência, final do século XIX, a aposentadoria também nessa época, assim como a “criação” da crise da meia idade ou crise dos 40-50 anos, na esteira da “invenção” da velhice, a partir de meados do século XX. (FERRIGNO, 2006, p. 67, grifos do autor).

Para Borges e Magalhães (2011) pertencer a uma geração é o mesmo que pertencer a uma classe social, uma vez que há o compartilhamento de valores, afinidades, experiências, forma de participação social e visão de mundo. As pessoas estão ligadas entre si, mesmo que não saibam e não queiram, mas por um fenômeno social. O fato de pertencer a uma mesma geração permite aos indivíduos vivenciar e experimentar o mundo de um modo característico.

É preciso tomar cuidado com a estratificação em relação às características das diferentes gerações. Conforme relatam Borges e Magalhães (2011), uma geração possui uma identidade histórica, mas que nela encontram-se costumes e comportamentos que se diferem devido à experiência de cada pessoa, ou seja, à sua história de vida.



Entender as gerações é um fator importante para as organizações e para facilitar o processo de transferência do conhecimento. Para Goldani (2004), as questões intergeracionais estão ligadas de alguma forma a conflitos entre gerações, mas que divergem na questão da natureza destes, a qual, pode-se perceber, segundo a autora, que está associada à insegurança resultante da transformação social. De acordo com Borges e Magalhães (2011), os problemas das gerações são os impactos das transformações sociais e culturais nas relações intergeracionais.

Nas palavras de Teiga (2012):

A transmissão intergeracional, de saberes e ofícios, possibilita o processo recíproco de aprendizagens imanando o respeito e a compreensão entre gerações. A relação intergeracional é interativa e recíproca, ninguém ensina ninguém, todos incorporam realidades diferentes e análises diferentes que conduzam à transformação. (p. 31 e 32)

Pode-se definir, desse modo, que as relações intergeracionais são o vínculo entre duas pessoas ou mais com idades distintas e em diferentes fases da vida possibilitando a troca de saberes e experiências. Para Teiga (2012) a intergeracionalidade pode ocorrer entre trabalhadores de uma organização e dentro da própria família, com a mãe, filho, avó e bisavó, não se restringindo, apenas, a velhos, crianças e jovens.

O fato é que as relações intergeracionais acontecem no cotidiano. Atualmente, existe uma separação dos espaços de forma inevitável e por razões sociais onde são formados os grupos de crianças, jovens, adultos e idosos. Segundo Ferrigno (2006), essa separação é característica da modernidade, pois na Idade Média e antes da escolarização, crianças e adultos compartilhavam o mesmo ambiente, seja ele em casa, no trabalho ou em eventos sociais. Hoje crianças nascem e desde pequenas compartilham o espaço apenas com crianças como acontecem nas creches e escolas infantis e a convivência com adulto se torna mais distante. O mesmo ocorre com os adolescentes que formam seus próprios grupos com valores, ideias e hábitos semelhantes. Já os grupos de adultos são formados no ambiente de trabalho e o grupo chamado “terceira idade”, percebe um isolamento devido aos raros contatos sociais.

Já na pós-modernidade é possível perceber uma reaproximação dos grupos (gerações) o que favorece o compartilhamento de experiências para uma sociedade mais democrática e solidária.

As relações intergeracionais ocorrem entre indivíduos pertencentes a diferentes gerações, que interagem sem paternalismos ou protecionismos. O diálogo entre gerações contribui para uma nova consciência comunitária, na medida em que desenvolve as relações interpessoais, quando entram em contato com novas vivências de diversos modos de pensar, agir e sentir. As relações intergeracionais renovam opiniões e visões acerca do mundo e das pessoas. (LOPES, 2008, p. 26).

Para Calo (2008), as organizações enfrentaram três realidades que influenciaram a força de trabalho: perda do conhecimento devido à aposentadoria; falta de estratégias para reter trabalhadores, e envelhecimento global. Portanto, é preciso pensar de forma estratégica na transferência do conhecimento.

Diante disso, Ferrigno (2006) relata a importância das relações entre as diferentes gerações estabelecendo, assim, uma relação mais solidária, isto é, uma relação com menos conflitos, distantes e competitivas. Os mais velhos transmitem seu conhecimento, memórias e uma formação ética. Os mais jovens transmitem a compreensão sobre a realidade atual, na qual as mudanças acontecem de uma forma mais acelerada e, sobretudo, no que se refere ao campo da tecnologia garantindo, desse modo, que o conhecimento permaneça na organização.

A valorização da intergeracionalidade concentra os saberes de cada indivíduo por meio de suas experiências, habilidades, erros e acertos. O conhecimento desenvolvido ao longo da vida pode ser compartilhado gerando novos conhecimentos entre diferentes gerações.

A seguir, aborda-se a gestão do conhecimento e o processo de transferência, uma vez que

[...] na construção coletiva se faz imperativo, considerando nossa história e nossos saberes acumulados, definir que projetos éticos queremos defender para nós, como conjunto humano, tomado como ponto de partida nossas diferenças. (SANTOS NETO; FRANCO, 2010, p. 23).

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado a ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de ordenação, isto é, uma graduação entre eles: dado, informação e conhecimento. Conforme relatam Davenport e Prusak (2003) a indefinição entre dado, informação e conhecimento em relação ao que significam geram grandes perdas com tecnologias que raramente são satisfatórias. Pode-se definir o conhecimento como uma mistura de valores, contexto e intuições que formam um painel para avaliar experiências e informações.

Para Davenport e Prusak (2003, p.1) “por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos”. A estratégia da organização é saber de qual desses aspectos ela precisa, com qual deles pode contar e o que pode fazer com cada um.

Carvalho (2012) cita que é preciso entender o que é dado, informação e conhecimento. O quadro 3, a seguir, apresenta tais conceitos.

Quadro 3 – Informação do Conhecimento

<b>Dado</b>	Dado não é informação e sim, o registro de um evento.
<b>Informação</b>	Informação é um conjunto de dados com importância significativa.
<b>Conhecimento</b>	A natureza do conhecimento não é estática e sim, dinâmica. O conhecimento pode transformar a visão sobre o próprio conhecimento.

Fonte: adaptado pela autora com base em Carvalho (2012).

Para Davenport e Prusak (2003) e Carvalho (2012) é importante compreender as definições de dados, informação e conhecimento, assim como todas as organizações precisam de dados, os quais se definem como um conjunto

de registros estruturados de transações. O sucesso da gestão dos dados está atrelado à manutenção desse registro, pois os dados descrevem apenas parte do que aconteceu. Somente com os “dados” não é possível interpretá-los como base para uma ação estratégica na organização, porém estes são essenciais para a criação de uma informação.

O significado da palavra “informar” é “dar forma a”, portanto a informação tem como princípio modelar como o destinatário vê algo. A informação está organizada com alguma finalidade. Davenport e Prusak (2003, p.5) esclarecem que “Dados tornam-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado” e sugerem que se pense “em informação como dados que fazem diferença”.

Para os autores pode-se transformar dados em informações ao agregar métodos, como mostra o quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Transformação dos dados em informação

<b>Contextualização</b>	Finalidade dos dados coletados.
<b>Categorização</b>	Estabelecimento das unidades de análise ou componentes essenciais dos dados.
<b>Cálculo</b>	Análise dos dados matematicamente ou estatisticamente.
<b>Correção</b>	Eliminação dos erros dos dados.
<b>Condensação</b>	Resumo dos dados

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Davenport e Prusak (2003, p. 5).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) é importante destacar que o computador pode armazenar dados agregando valores e possibilitando a transformação de dados em informação, mas os seres humanos precisarão intervir para categorizar e condensar esses dados, portanto a informação que é entregue é mais importante que o veículo que a entrega, por exemplo, ter um telefone não garante que ocorrerá uma boa conversa. Os autores afirmam que o conhecimento

sempre começa com o indivíduo. Nesse sentido, o *insight* e a intuição são importantes catalizadores para a produção desse conhecimento.

Para Davenport e Prusak (2003) o conhecimento é uma experiência condensada de valores, informação contextual e intuição, aspectos que proporcionam uma estrutura para avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Os autores relatam que o “conhecimento se produz em mentes que trabalham” (p. 6) e encontra-se, não só nos documentos, mas também nos processos, normas, práticas e nas rotinas organizacionais. A intuição das pessoas é um conhecimento mais amplo e mais profundo que os dados e a informação. As pessoas se referem ao termo “conhecimento” como alguém informado, inteligente, com boa formação e, dificilmente, como um manual ou banco de dados.

O conhecimento não é puro nem simples, mas uma mistura de vários elementos. É difícil dizer em palavras, pois o conhecimento está dentro das pessoas, faz parte da complexidade e da imprevisibilidade humanas, pode ser visto como um processo e como um ativo, ou seja, como um conjunto de valores da pessoa e que deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003)

Os autores ainda afirmam que é preciso transformar a informação em conhecimento e tal transformação ocorre conforme quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Transformação de informação em dados

<b>Comparação</b>	De que modo as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
<b>Consequências</b>	Que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
<b>Conexões</b>	Quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
<b>Conversa</b>	O que as outras pessoas pensam dessa informação?

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Davenport e Prusak (2003, p. 7).

O conhecimento tem lugar dentro e entre os seres humanos e é entregue por meios estruturados (documentos, livros etc) e de contatos pessoais (conversas e relações de aprendizado). Estabelece-se o conhecimento como algo valioso, pois pode-se usá-los para tomar decisões mais precisas com relação às estratégias organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003)

O conhecimento é um conceito escorregadio, uma mistura de experiências, valores, informação e insight que proporcionam uma estrutura para novas experiências e informações. Faz-se necessário entender um pouco dos seus componentes principais: experiência, verdade, discernimento e normas práticas. Tais componentes são explicitados no quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Componentes do Conhecimento

<b>Experiência</b>	O conhecimento é desenvolvido ao longo do tempo através da experiência adquirida em livros, cursos, mentores e no aprendizado informal. A experiência permite fazer a inter-relação entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que já ocorreu. Quando a empresa contrata especialista, está comprando <i>insight</i> baseados na experiência.
<b>Verdade</b>	A experiência transforma tanto as ideias sobre o que <i>deve</i> acontecer quanto o conhecimento daquilo que <i>efetivamente</i> acontece. O conhecimento possui uma verdade fundamental que significa se algo funciona ou não. A transferência do conhecimento é importante ao se pensar na realidade cotidiana, complexa e muitas vezes caótica do trabalho em uma organização na qual a experiência de algo “vivido” torna-se mais valiosa do que a teoria sobre ela.
<b>Discernimento</b>	O conhecimento contém discernimento, uma vez que julga novas situações e informações por meio do que já é conhecido. É comparado a um organismo vivo que se modifica quando interage com o ambiente. Na medida em que o conhecimento não mais evolui, transforma-se em opinião ou dogma.
<b>Normas práticas</b>	No decorrer de uma longa experiência, o conhecimento, através de tentativa e erro, opera por normas práticas que são atalhos para solucionar novos problemas lembrando aqueles que já foram resolvidos por trabalhadores experientes. O conhecimento oferece a rapidez e permite que quem os possui consiga agilidade para lidar com situações mesmo que complexas e novas. A intuição é chamada por pesquisadores de expertise comprimida.

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Davenport e Prusak (2003, p. 9-13)

Adicionalmente é importante destacar também os valores e crenças dentro da organização, uma vez que esta é vista como objetiva e neutra e que tem como propósito criar produtos e serviços. Na realidade, os valores e crenças estão nas pessoas que constituem a organização e que exercem influência, pensamentos e atos.

Davenport e Prusak (2003) relatam que valores e crenças são partes do conhecimento, pois determinam aquilo que o conhecedor vê, observa e conclui a partir do que foi observado. O conhecimento tem o poder de organizar, aprender, selecionar e isso provém de valores e crenças como a informação e a lógica.

Para Takeuchi e Nonaka (2008) “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e nos compromissos de seu portador. Este entendimento enfatiza que o conhecimento é *essencialmente relacionado com a ação humana.*” (p. 56, grifos dos autores).

O conhecimento como ativo corporativo dentro das organizações é algo implícito. As organizações contratam seus funcionários mais pela experiência, pois o valor do conhecimento desenvolvido é comprovado ao longo do tempo.

O que faz uma organização funcionar é o conhecimento. E o conhecimento é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de se extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora que no passado. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.15)

Carvalho (2012), Takeuchi e Nonaka (2008) e Davenport e Prusak (2003) o conhecimento é formado por duas categorias: Tácito e Explícito, conforme pode-se observar no quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Conhecimento Tácito e Explícito

<b>Tácito</b>	O conhecimento tácito não é explicável. Ele é profundamente pessoal, e por isso, muito mais difícil de ser compartilhado. O conhecimento tácito é empírico e prático. Estão presentes neste conhecimento sensações, emoções, crenças, intuições, habilidades e experiências adquiridas pelos indivíduos.
<b>Explícito</b>	O conhecimento explícito é mensurável, além de ser mais racional e teórico. Trata-se de conhecimento cristalizado que pode ser transmitido por palavras, números e fórmulas, pode ser armazenado e transportado em artigos, manuais e banco de dados.

Fonte: adaptado pela autora com base em Carvalho (2012), Takeuchi e Nonaka (2008), e Davenport e Prusak (2003).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento *Explícito* pode ser transmitido rapidamente de uma maneira formal e sistematizada por meio de dados, números e processos. Já o conhecimento *Tácito* está nas ações e nas experiências do indivíduo, assim como as emoções, valores e experiências de vida, ou seja, é o conhecimento pessoal.

Para Calo (2008) o conhecimento explícito tende a ser inequívoco observável e indiscutível, ou seja, é codificável e pode ser transferido. Por outro lado, o conhecimento tácito é inefável e não pode ser transferido facilmente, pois é informal e não codificável, e está na cabeça e na experiência dos outros, e está também incorporado nas pessoas e seu processo de transferência entre elas pode ser lento e incerto.

Davenport e Prusak (2003) e Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o conhecimento tácito é complexo, interiorizado e pessoal, e quase impossível de ser reproduzido em um banco de dados ou documentos. As organizações valorizam o conhecimento explícito por ser mensurável e codificado, objetivo e racional, e também por ser transmissível na linguagem formal e sistêmica. Por sua vez, o conhecimento tácito não costuma ser explorado em complexidade pelo fato de os indivíduos serem educados para trabalhar com questões mais lógicas.

Takeuchi e Nonaka (2008) e Lyra e Pinto (2009) definem que o conhecimento é criado por um processo de junção entre conhecimento tácito e



explícito e esse modelo tende a aumentar devido à interação dos indivíduos dentro da organização. Os autores afirmam também que o processo de criação do conhecimento pode ser definido como espiral que se inicia no ponto individual e se move para o nível de grupo da organização. Elaborado de forma dinâmica e seguindo um padrão dialético o conhecimento na organização é criado, explorado e se mantém.

Para Sabbag (2007) o espiral do conhecimento não tem um início e um término, uma vez que em qualquer etapa do processo ocorre o aprendizado “[...] desde que seja contínuo, isto é, desde que o ciclo não se rompa, haverá aprendizagem e, em seguida, criação”. (p. 67)

A esse respeito Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o conhecimento

É criado através de um espiral que passa através de dois conceitos aparentemente opostos, tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho e assim por diante. A chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições. (p. 21)

Para estes autores existe um contra senso entre o conhecimento tácito e explícito, mas um está ligado ao outro. É possível entender o conhecimento tácito quando se permite entender o conhecimento explícito, pois este existe em cada conhecimento tácito e vice-versa. As distinções entre conhecimento tácito e explícito podem ser mais bem exemplificadas no quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Distinções entre conhecimento tácito e explícito

<b>Conhecimento Tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento Simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Takeuchi e Nonaka (2008, p. 58).

A interação entre conhecimento explícito e tácito é chamada de conversação do conhecimento, conforme relatam Lyra e Pinto (2009) e Takeuchi e Nonaka (2008), e pode ser exemplificado no quadro 9, a seguir:

Quadro 9 – Conversação do Conhecimento

<b>Socialização</b>	Compartilhamento e criação do conhecimento tácito/experiência. Ocorre por intermédio de uma interação social. É a relação entre mestre e aprendiz na qual o conhecimento é passado por meio de observação ao aprendiz.
<b>Externalização</b>	Transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de modelos. O conhecimento acontece através de reflexão coletiva e é passado aos demais.
<b>Combinação</b>	Conhecimento de dentro e fora da organização, o qual após processado, gera um novo conhecimento.
<b>Internalização</b>	Por meio de manuais e documentos da empresa, o indivíduo pode entender como funciona a organização e internalizar o conhecimento explícito em cada documento da organização.

Fonte: elaborado pela autora com base em Lyra e Pinto (2009) e Takeuchi e Nonaka (2008).

Takeuchi e Nonaka (2008) desenvolveram o modelo conhecido como SECI (Socialização-Externalização-Combinação-Internalização), está no núcleo do processo de criação do conhecimento, o qual foi adaptado por Kuwamoto (2010). Este modelo é uma combinação diferente das entidades de criação e de como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados, conforme esquema apresentado na figura 3, a seguir.

Figura 3: Modelo SECI

Conhecimento tácito      PARA      Conhecimento explícito

<b>Conhecimento tácito</b>	<b>SOCIALIZAÇÃO</b> (indivíduo para indivíduo)	<b>EXTERNALIZAÇÃO</b> (indivíduo para grupo)
	<b>INTERNALIZAÇÃO</b> (organização para indivíduo)	<b>COMBINAÇÃO</b> (grupo para organização)
<b>Conhecimento explícito</b>		

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Kuwamoto (2010, p. 43) e Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23-24).

Takeuchi e Nonaka (2008) ressaltam que três modelos já foram estudados com base nas teorias organizacionais de forma parcial. A socialização é similar à cultura organizacional e aos processos de grupo. A combinação está ligada ao paradigma do processo de informação. A internalização está atrelada ao aprendizado organizacional. Já com o modelo externalização houve um desinteresse pelo estudo organizacional.

É neste modelo que o conhecimento, que é pessoal, único e de difícil comunicação, é convertido e acontece o processo de transferência do conhecimento.

[...] como o conhecimento tácito inclui modelos mentais e as crenças além do *know-how*, passar do tácito para o explícito é realmente um processo de articulação da visão pessoal do mundo – o que é e o que deveria ser. Quando os empregados inventam um novo conhecimento, eles também estão reinventando a si próprios, a empresa e até mesmo o mundo. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 44)

Para Kuwamoto (2010) passa-se por gerações quando se fala do conhecimento. A primeira geração do conhecimento desenvolvida por Takeuchi e Nonaka (2008) tratava da separação do conhecimento tácito e explícito, mas por ter sido criticado este autor realizou uma revisão da sua teoria. A segunda geração acreditava que o conhecimento poderia ser codificado, sendo assim, o aumento dos repositórios de dados mais tarde caíram em desuso. Na terceira geração do conhecimento, conhecida por “pós”, os autores relatam que era preciso compreender o ambiente organizacional através de categorias, as quais são apresentadas no quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Categorias do conhecimento (continua)

Categorias	Fatores
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definição de tarefa</li> <li>– Separação de tarefa</li> <li>– Fluxo de tarefa</li> <li>– Padronização dos procedimentos</li> <li>– Medidas de controle</li> </ul>

Quadro 10 – Categorias do conhecimento (conclusão)

<b>Organização e Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Talento Natural e conhecimento</li> <li>– Ambiente de trabalho</li> <li>– Treinamento e suporte</li> <li>– Fatores motivacionais</li> <li>– Nível de motivação</li> </ul>
<b>Tecnologia da Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ferramentas de T.I</li> </ul>

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Kuwamoto (2010, p. 42).

Em diferentes esferas da gestão do conhecimento já ocorre o processo de transferência do conhecimento no ambiente organizacional. Lyra e Pinto (2009) relatam que a prática para a transferência do conhecimento dependerá de qual conhecimento se quer transferir: tácito ou explícito, conhecimento baseado em uma regra ou em *know how*. Para Calo (2008) a falta de processo para a transferência do conhecimento resulta em perdas muitas vezes irrecuperáveis, portanto são necessárias estratégias para gerir o processo de transferência e capturar e reter esse valioso conhecimento que se perde quando colaboradores mais experientes deixam a organização.

Carvalho e Veras (2008) apontam que alguns autores destacam a proteção do conhecimento que pode também ser denominada ainda como intercâmbio, transferência ou transação do conhecimento. Martins e Martins (2011) ressaltam que o conhecimento deve ser desenvolvido como um processo (criar, compartilhar, transferir e aplicar) e alertam que a perda desse conhecimento tácito pode desencadear um problema estratégico para as empresas. Menezes (2011) observa que “Compartilhamento” e “Transferência do Conhecimento” são utilizados com o mesmo propósito por diversos autores de forma intercambiável.

Para Davenport e Prusak (2003, p.107) “o conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo”. Pode-se aqui ressaltar inúmeras situações de transferência do conhecimento como, por exemplo, um funcionário em seu primeiro dia de trabalho que solicita informações para entender os processos da organização ou quando um colega que está prestes a se

aposentar precisa passar o conhecimento adquirido ao longo do seu trabalho para que quem o substituir possa conhecer os clientes dos quais vai cuidar.

A transferência do conhecimento acontece no cotidiano da organização e está fragmentado. As organizações precisam fazer o controle desse conhecimento, caso contrário, poderão ter problemas estratégicos, pois o conhecimento não está disponível para contratação no mercado. Para Calo (2008) há que se ter estratégias que possibilitem o processo de transferência do conhecimento encontrado nos seus trabalhadores mais velhos e também em outros membros da força de trabalho, pois esse conhecimento valioso será considerado vantagem competitiva para a sobrevivência das organizações.

É necessário também, conforme aponta o autor que as organizações valorizem o conhecimento adquirido por esse colaborador mais velho e criem formas de transferi-lo de forma proativa, pois esse processo não ocorre de forma espontânea ou natural, é preciso assegurar que o processo de transferência do conhecimento aconteça na organização.

Para Davenport e Prusak (2003) a transferência não é espontânea conforme relatam:

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique que a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. (p.108)

Lyra e Pinto (2009) afirmam que a memória organizacional deve ser compartilhada de forma contínua a fim de ser preservada, evitando a perda do conhecimento e da experiência adquirida pelo funcionário que está próximo de se aposentar. Para Calo (2008), uma vez perdido, o conhecimento pode não ser mais recuperado, portanto, as organizações devem se concentrar em estratégias para capturar esse conhecimento. É importante destacar que o bem mais valioso da organização é o conhecimento produzido em conjunto ou individualmente e esse bem está na cabeça das pessoas que fazem parte desse processo.

É possível uma organização ter um arquivo de documentos, bancos de dados, entre outros, como o conhecimento que chamamos de explícito. No entanto, o conhecimento que é gerado em uma conversa, em uma reunião ou até mesmo na hora do café, está nas pessoas e além de ser o mais importante é também o mais complexo, pois é preciso que as organizações estimulem momentos para que esse conhecimento seja disseminado.

Segundo Kuwamoto (2010) a transferência do conhecimento está atrelada à comunicação entre as pessoas. Embora a tecnologia da informação possa armazená-la, essa comunicação fica restrita ao conhecimento explícito. Ainda conforme a autora, a transferência do conhecimento busca a interação social e o aprendizado e, nesse sentido, há que se considerar a cultura da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, *apud* CARVALHO, 2012):

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. [...] Consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. (p. 63, grifos dos autores)

Davenport e Prusak (2003) destacam que é preciso estruturar o conhecimento, mas de forma que não prejudique sua propriedade. Codificar o conhecimento é torná-lo útil, e para tanto, é necessário mapear as fontes do conhecimento e identificar sua utilidade e importância para organização.

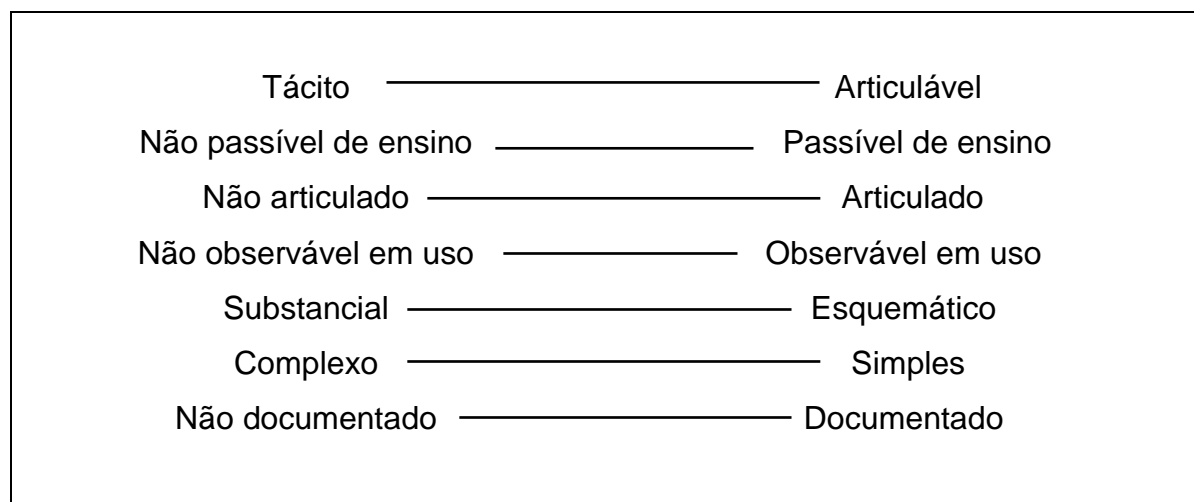
Na organização o conhecimento pode ser codificado de diferentes modos a partir do conhecimento complexo e individual, parcial e indefinível, preciso e estruturado. Davenport e Prusak (2003) demonstram, com base no trabalho de Sidney Winter<sup>5</sup>, as estratégias para codificação do conhecimento e sugerem a linha tênue entre a tensão de se obter o benefício do conhecimento e a dificuldade de

---

<sup>5</sup> Cf. Sidney C. Winter, “Knowledge and Competence as Strategic Assets”. In: *The competitive challenge*, O.J.Tecce(org.) (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1987), 170.

apresentar esse conhecimento de forma precisa. O quadro 11, a seguir, mostra as dimensões da codificação do conhecimento.

Quadro 11 – Dimensões da codificação do conhecimento



Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Davenport e Prusak (2003, p. 86).

Diante dos conceitos apresentados por Davenport e Prusak (2003); Takeuchi e Nonaka (2008) e Calo (2008), fica claro que o conhecimento tácito é complexo e está interiorizado e incorporado no indivíduo que o possui. Reproduzi-lo em forma de documento ou através de banco de dados, torna-se um desafio. Extrair esse conhecimento e codificá-lo é algo complexo, pois o conhecimento tácito que está dentro das organizações é limitado e será preciso localizá-lo e encaminhá-lo de forma a incentivar a interação entre os indivíduos. O processo de treinamento tradicional dos chamados “aprendizes” demonstra a transferência de habilidades e competências nas organizações, conforme relatam Davenport e Prusak (2003).

Em face de todos esses conceitos, Davenport e Prusak (2003) e Calo (2008) relatam que a transferência do conhecimento deve ser conciliável com a cultura da organização, pois o comportamento dos seus colaboradores está determinado por meio da cultura já estabelecida. É importante destacar que algumas culturas incentivam e encorajam a transferência do conhecimento; outras, mesmo que sem intenção, desencorajam esse processo.

Assim, é necessário entender o conceito de cultura organizacional, que segundo Freitas (1991), trata-se de um modelo desenvolvido para o processo de

aprendizagem que visa compreender como solucionar um problema, possibilitando que haja a interação e uma maior intensidade do conhecimento gerado. Para Robbins (2005) a cultura organizacional é um conjunto de valores que são compartilhados por funcionários e que diferenciam uma organização da outra.

Woida, Gelinski e Valetim (2006) mencionam que a cultura organizacional caracteriza-se como um fenômeno desenvolvido por seus membros em que se busca utilizar recursos para solução de problemas dentro do ambiente corporativo.

Outras características da cultura voltada à organização do conhecimento podem ser citadas, como: da ênfase à rede de relacionamentos, ser facilitadora dos fluxos formais (informação) e informais (conhecimento), obter confiança e credibilidade dos usuários do conhecimento, fornecer condições para mudança organizacional. (p. 2)

Os autores relatam também que o compartilhamento do aprendizado que acontece em uma cultura se dá por meio do processo de compreensão e transmissão do conhecimento e de informações mostrando que na vivência existe uma rotina que favorece a continuação da cultura da organização e de cada membro. Takeuchi e Nonaka (2008) relatam que a rotina permite um mecanismo de criação do conhecimento, pois o diálogo frequente e a comunicação possibilitam o aprendizado e o processo de transferência do conhecimento.

Woida, Gelinski e Valetim (2006) consideram que o *layout* corporativo é motivador para que haja a interação, propiciando, assim, o processo de troca de informações no ambiente de trabalho. Faz-se necessário, portanto, entender a cultura da organização e criar meios para que seus funcionários interajam e sintam-se estimulados a compartilhar o conhecimento. A organização pode criar estratégias para que esse compartilhamento ou essa transferência do conhecimento aconteça como intercâmbio de funcionários, passeios organizados pela organização para funcionários, fóruns voltados para a troca de conhecimento.

É importante salientar que essas estratégias devem contemplar momentos que incentivem as conversas entre colegas, pois é nesse momento que o conhecimento, que é pessoal, acontece. Entretanto, não se deve deixar de



considerar a necessidade de práticas para disseminação do conhecimento por meios mais formais e intencionais. Calo (2008) afirma que se trata de um conhecimento altruísta, ou seja, de uma troca solidária do conhecimento adquirido, pois é uma troca em benefício do “outro”, podendo ser chamada de uma troca social, mas que as organizações precisam criar meios de valorizar a troca de saberes, ou seja, valorizando seu funcionário mais velho pelo conhecimento compartilhado.

Para Davenport e Prusak (2003) valores, comportamentos e normas das empresas são os principais pontos para o sucesso do processo de transferência do conhecimento.

As empresas comprometidas com a transferência do conhecimento tácito costumam montar programas formais de orientação e tornar a transmissão do conhecimento para funcionários mais jovens uma parte explícita das descrições de cargo de pessoal qualificado de alto nível. Siderúrgicas japonesas, por exemplo, incentivam e esperam o relacionamento entre os funcionários das mais diversas faixas etárias, em que o funcionário mais antigo transmite seu conhecimento para geração seguinte. (p.116)

Conforme já visto, é preciso considerar a cultura da organização para entender como se dará o processo de transferência do conhecimento e é essa mesma cultura que pode inibir esse processo. É o que Davenport e Prusak (2003) chamam de atrito, como pode ser observado no quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – O processo de transferência do conhecimento (continua)

<b>Atrito</b>	<b>Soluções Possíveis</b>
Falta de confiança mútua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face</li> </ul>
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções</li> </ul>

Quadro 12 – O processo de transferência do conhecimento (conclusão)

Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências</li> </ul>
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento</li> </ul>
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias</li> </ul>
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndromes do “não inventado aqui”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo fonte</li> </ul>
Intolerância em relação a erros ou necessidade de ajuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não saber tudo</li> </ul>

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Davenport e Prusak (2003, p.118)

Um ponto importante que deve ser analisado para que se obtenha um resultado satisfatório no processo de transferência do conhecimento é a linguagem comum entre seus participantes, o entendimento “comum” torna mais fácil a transferência do conhecimento. A linguagem, segundo Weick e Westley (2004, p. 370), “é como sistema cultural central de qualquer organização social, a linguagem é vital à aprendizagem e à organização. Aprender é usar a linguagem, comunicar nos níveis interpessoal e intrapessoal”. A aprendizagem está conectada à comunicação e ao processo de transferência do conhecimento.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003) e Calo (2008) afirmam que *transferência = transmissão + absorção (uso)*. Ter o conhecimento disponibilizado não garante sua transferência, pois como já mencionado é preciso que se tenha confiança mútua em quem envia o conhecimento e em quem o recebe e a organização precisa incentivar a transferência do conhecimento para que aconteça

de forma voluntária e permanente. Pode-se destacar também, conforme Calo (2008), que é possível mapear funções e identificar quais são ocupadas por colaboradores que estão próximos da aposentadoria e devolver programas que façam a gestão do processo de transferência do conhecimento desse colaborador que está para sair da organização.

Abordou-se até aqui que a transferência do conhecimento compreende um processo longo, orientado devendo ser disseminado e absorvido em sua totalidade, seja através de uma conversa informal, espontâneo e não estruturado, ou até mesmo por meio de programas destinados à transferência do conhecimento.

A seguir apresenta-se a metodologia utilizada neste trabalho em forma de análise exploratório-descritiva buscando demonstrar como as organizações lidam com o processo de envelhecimento da força de trabalho, e também verificar se é possível estabelecer práticas para a disseminação do conhecimento gerado por seu principal ativo (colaborador mais velho) e estimular a aprendizagem intergeracional e o processo de transferência do conhecimento acumulado.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Zanella (2009) existem diversas tipologias e taxonomia<sup>6</sup> para pesquisas no campo da ciência social. A definição do tipo de pesquisa foi pensada de acordo com o que se pretendeu responder em relação ao problema de pesquisa estudado. A metodologia escolhida para este estudo foi a pesquisa qualitativa, pois buscou-se compreender os significados que as pessoas e suas atividades constroem tendo como base sua experiência de vida e sua relação com o mundo.

Conforme Godoi e Balsini (2010, p.90) “a visão qualitativa nos estudos organizacionais inicia-se a partir de década de 1960, dentro do movimento metodológico mais amplo das ciências sociais [...]”. Para Godoy (1995) pode-se compreender a expressão “ciências sociais” como a área do conhecimento que abrange e estuda os fenômenos sociais, políticos, econômicos, culturais, educacionais e psicológicos e tem como foco as relações humanas. Godoi e Balsini (2010) relatam que a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, por meio da qual são permitidas pesquisas que possibilitam entender e explicar fenômenos sociais e, dessa forma, busca compreender seus agentes.

Godoy (1995) ressalta a importância desse método ao afirmar que:

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (p. 58)

---

<sup>6</sup> Taxonomia – Classificação científica, ordenação e nomenclatura sistemática dentro de um campo científico (FERREIRA, 2004, *apud* ZANELLA, 2009)

Em razão da natureza qualitativa do objeto de estudo, considera-se coerente para análise das entrevistas transcritas o uso da pesquisa exploratório-descritiva. Para Marconi e Lakatos (2010) o estudo exploratório tem como princípio a pesquisa empírica e possui como premissa desenvolver questões que buscam aumentar a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo ou o fenômeno e assim possibilitar caminhos para o desenvolvimento de pesquisas futuras mais precisas que possam clarificar e modificar conceitos.

Para Zanella (2009) a pesquisa exploratória permite que o pesquisador tenha flexibilidade na investigação do fenômeno estudado. A pesquisa descritiva, conforme relata a autora, tem como objetivo descrever o fenômeno estudado a partir do olhar do pesquisador e da teoria estudada. Para não ser manipulado e controlado, tal fenômeno deve ser estudado através de um método, ou seja, seguindo procedimentos de coleta e análise para que o pesquisador se afaste do objeto estudado e não coloque impressão pessoal em suas análises. Já o estudo exploratório-descritivo, modelo utilizado nesta pesquisa para análise do fenômeno estudado, é descrito por Marconi e Lakatos (2010) como sendo uma combinação, a qual tem como objetivo descrever o fenômeno de forma completa por meio de análises empíricas e teóricas.

Neste estudo optou-se pelo procedimento de coletas de dados através de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro prévio, porém flexível para organizar e formular perguntas durante a entrevista.

Buscou-se, após as análises desse estudo exploratório-descritivo, entender o fenômeno do envelhecimento populacional e como as organizações lidam com o processo de envelhecimento da força de trabalho no ambiente organizacional. Procurou-se ainda, como mencionado, investigar se é possível estabelecer práticas para disseminação do conhecimento gerado por seu principal ativo (colaborador mais velho) e estimular a aprendizagem intergeracional e, assim, transferir o conhecimento acumulado.

O referencial teórico utilizado teve como parâmetro o estudo de autores e artigos que tratam dos temas abordados. O levantamento e a seleção dos dados e

das informações foram realizados, principalmente, em decorrência das análises e leituras que foram obtidas a partir das palavras-chave: envelhecimento, geração, trabalho, idade, conhecimento e intergeracional. Desta forma, foram analisados textos de livros, artigos, periódicos, *sites* específicos etc.

### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada em duas empresas de grande porte do ramo metalúrgico na área automotiva e em um sindicato no ABC Paulista.

Buscou-se preservar as identidades, tanto das empresas quanto do sindicato classificando-os conforme o perfil dos participantes. Para tanto, optou-se por um critério de classificação que, ao mesmo tempo, não revelasse seus nomes, mas que permitisse uma leitura contextualizada dos dados coletados. Assim, foram adotados letras e números para fazer referência às empresas e aos entrevistados, respectivamente. Portanto, os nomes aqui descritos não condizem com os reais.

### 3.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Esta pesquisa contou com depoimentos de três entrevistados que se dispuseram a responder o questionário proposto, cujas descrições são:

- A “Entrevistada 1<sup>7</sup>”, da Empresa X, é supervisora do RH responsável por atribuições globais;
- O “Entrevistado 2<sup>8</sup>”, da Empresa Y, é gerente da área de RH responsável por remuneração e benefício e do programa de carreiras;
- O “Entrevistado 3<sup>9</sup>”, do Sindicato, é diretor e também atua em uma metalúrgica do ABC.

Cabe ressaltar a informação quanto ao cuidado de preservar a identidade dos mesmos, estes não são tratados pelo nome, mas pela ordem em que foram

---

<sup>7</sup> Doravante denominada E1.

<sup>8</sup> Doravante denominado E2.

<sup>9</sup> Doravante denominado E3.

entrevistados. O mesmo ocorreu na transcrição da entrevista, na qual ao serem citados nomes de outros funcionários, optou-se por utilizar iniciais para que estas pessoas também não fossem identificadas.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para esta investigação optou-se pelo procedimento de coletas de dados através de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro prévio, porém flexível para organizar e formular perguntas durante a entrevista. Marconi e Lakatos (2010) relatam que a entrevista semiestruturada é uma forma de explorar de maneira ampla a questão estudada e, em geral, são perguntas abertas que permitem que o entrevistado responda como se estivesse participando de uma conversa informal e tem como vantagem a elasticidade quanto à duração e à liberdade do entrevistado.

Para a realização do processo de entrevistas, foram realizados contatos por telefone e e-mail com as áreas específicas das organizações, expondo a proposta de estudo deste trabalho e, após a aprovação, foram marcadas as entrevistas com os responsáveis por tais áreas dentro da própria empresa estudada.

### 3.5 ROTEIRO DE ENTREVISTA

O quadro 13, a seguir, apresenta a categorização das questões abordadas na entrevista com o embasamento teórico dos temas estudados, cujo objetivo é compreender o fenômeno do envelhecimento nas organizações, as relações entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho e o processo de transferência do conhecimento gerado pelo trabalhador que está em processo de aposentadoria.

Quadro 13 – Categorização das questões (continua)

Categoria	Questões
<b>Transformação da composição etária no Brasil</b>	Sabe-se que o Brasil enfrenta uma profunda transformação em sua pirâmide etária, por três fatores básicos: diminuição da taxa de mortalidade, aumento da expectativa de vida e diminuição da fecundidade. Como a sua organização enxerga essa transformação?

Quadro 13 – Categorização das questões (conclusão)

<b>Envelhecimento populacional e força de trabalho</b>	O envelhecimento populacional é um desafio para o governo, organizações e universidades. Para sua empresa, qual é o grande desafio ao falar do envelhecimento da força de trabalho?
<b>Gestão do conhecimento organizacional</b>	Quando a organização começou a se preocupar com o processo de envelhecimento? Houve um gatilho motivador?
	Qual é a média de idade e o tempo de trabalho para aposentadoria em sua organização?
<b>Transferência do conhecimento</b>	A organização oferece algum programa de preparação para aposentadoria e ou políticas para transferência do conhecimento desse trabalhador que está saindo da organização?
	Existe algum projeto para preparação do trabalhador que está próximo de se aposentar? Se sim, quais os ganhos tangíveis e intangíveis quer para a organização, quer para o trabalhador?
<b>Gestão e transferência do conhecimento</b>	Esse possível projeto seria indicado para quais cargos?
<b>Gestão do conhecimento</b>	Trata-se de projeto iniciado no Brasil ou na matriz da organização?
<b>As diferentes gerações e as relações intergeracionais</b>	Em sua experiência de gestão, quais as reações e comentários do trabalhador diante desse projeto?
	Qual é a sua percepção sobre o relacionamento que se estabelece entre os colaboradores em processo de aposentadoria e os novos trabalhadores?
	Como a organização pode aproveitar o melhor de cada geração no processo de produção do conhecimento? Como é possível estimular a aprendizagem intergeracional e como incentivar a transferência de conhecimento do mais velho para o mais novo?

Fonte: desenvolvido pela autora



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados das entrevistas e suas relações com as teorias abordadas no referencial teórico, bem como apontamentos no sentido de convergência e divergência entre os entrevistados.

Para que fosse possível sistematizar estes dados das entrevistas foram realizados os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas e leitura destas transcrições, comparação das entrevistas entre os conceitos apresentados, extração dos posicionamentos nas entrevistas e análise interpretativa das entrevistas.

Cabe salientar que esta análise interpretativa em sua essência consiste em: apresentar a importância do impacto nas organizações sobre o envelhecimento populacional; compreender como esta tendência impacta na competitividade das organizações, como a transferência de habilidades e competências pode ser passada, e ainda, como os impactos das diferentes gerações podem facilitar ou não este processo de transferência.

Tais análises constituem-se como elementos do arcabouço teórico apresentado no referencial teórico deste estudo e comparado nas entrevistas realizadas, ou seja, para os apontamentos foram observados fatores divergentes e convergentes entre as teorias descritas e os relatos dos entrevistados.

Buscando evidenciar esses apontamentos, as análises foram estruturadas e são apresentadas a seguir com base nos seguintes subtemas: O envelhecimento no Brasil; As gerações e as relações intergeracionais; e Gestão do conhecimento e transferência do conhecimento.

### 4.1 O ENVELHECIMENTO NO BRASIL

O contexto do envelhecimento no Brasil pode ser compreendido como a consequência do envelhecimento da população. Desta forma, pode-se observar,

nas pesquisas apresentadas no referencial teórico, que o Brasil enfrenta atualmente uma desaceleração no ritmo de crescimento populacional e, conseqüentemente, uma mudança em sua composição etária. Estas mudanças são apresentadas por três fatores: aumento da expectativa de vida, diminuição da taxa de fecundidade e diminuição da taxa de mortalidade. As empresas entrevistadas mostram que existe uma preocupação com relação do fenômeno do envelhecimento populacional e apontam a importância que o RH na gestão das pessoas que estão saindo da organização para aposentadoria, mas ainda é um processo recente e as dificuldades são grandes em saber como estabelecer processos e programas para essa gestão. A seguir é possível através dos relatos dos entrevistados e com o embasamento teórico perceber como as organizações entendem o envelhecimento da força de trabalho.

Para Debert (2012) este fenômeno pode ser assim observado:

A população brasileira de 60 anos ou mais, a partir do ano 2000, estará crescendo a taxas oito vezes superiores aos índices de crescimento da população jovem. O Brasil será o quinto ou sexto país com maior população idosa do mundo, uma situação alarmante e desafiadora para sociedade civil e para o Estado, especialmente em um país que ainda se auto define como jovens e, nesses termos, reflete sobre suas potencialidades e problemas. (p. 199)

Os aspectos apresentados pela autora são evidenciados a partir da fala da E1 quando descreve sobre qual a sua percepção sobre o envelhecimento da força de trabalho dentro da organização.

*Sim, nós percebemos aqui (Empresa X), nós temos um público jovem muito grande, porém, a Empresa (X), é uma companhia bastante paternalista. Então, nós também continuamos com nossos funcionários até o final das carreiras deles, até eles realmente estarem prontos para a aposentadoria nesse sentido. (E1)*

Este cenário pode ser observado também com o relato do E3 quando em sua reflexão descreve um retrato de preconceito e de valores culturais encontrados na sociedade quando descrevemos o que é ser velho.

*É como se valorizasse o novo em detrimento do velho, sendo que o novo nasce desse velho, dessa experiência acumulada, [...] a*

*palavra velho, se for para processo de descarte, ele não tem essa utilidade, ele não é visto como alguém que agrega, então eu proporia tirar a palavra velho da sociedade e colocar ancião, porque é alguém que passou por todas as experiências e agregou um conhecimento tal que não está nas escolas. (E3)*

Como já mencionado por Camaro; Kanso e Mello (2004) existem um interesse em tratar a inserção do idoso no mercado de trabalho justamente devido ao envelhecimento da População Economicamente Ativa (PEA). Para Goulart Jr. *et.al.*, (2009, p. 430) “Com o aumento da expectativa de vida é inevitável a ampliação da participação de pessoas idosas na População Economicamente Ativa (PEA)”.

Esta observação pode ser evidenciada ao se destacar a fala da E1 quando esta descreve sobre o modelo de gestão utilizado pela matriz e adaptado à realidade brasileira, ou seja, as empresas buscam conhecimento e referencial onde o processo do envelhecimento já é estudado:

*[...] na Alemanha, esse mesmo programa se chama “tandem”, ou seja, eles se interagem como uma engrenagem perfeita, que você consegue fazer o mais velho e o mais jovem, um cúmplice do outro, e um trabalha junto com o outro. E existem também os sênior que falam “poxa, estão me descartando. Já estão pondo alguém no meu lugar”, então é realmente um trabalho difícil. O RH se envolve nisso? Sim, fazendo palestras motivacionais para os sênior, explicando a necessidade, o quão importante ele é para a companhia, o quão importante é o conhecimento dele para a companhia que tanto tempo ele trabalhou, e que agora também é uma oportunidade dele retribuir. (E1)*

Segundo a autora poucas são as organizações que adotam políticas para trabalhadores mais velhos e programas para aposentadoria.

Estas preocupações com políticas que integram as diferentes gerações e que serão abordadas de forma mais ampla a seguir, podem ser evidenciadas com a fala da E1 quando esta faz o seguinte comentário:

*[...] uma empresa que você gosta tanto de trabalhar, você trabalhou tanto tempo, agora é oportunidade, e o seu conhecimento é tão importante para você e para a companhia, é o momento de você passar isso. Você também quer descansar, você também quer agora viajar, curtir seu pé-de-meia que você fez, não é? Então*

*agora é hora também de você retribuir para a companhia. Através de palestras motivacionais para os mais velhos, e para os jovens também, treinamento de trabalho em equipe, como buscar esse conhecimento trabalhando junto, sendo pró-ativo, trazendo o seu conhecimento mais recente das universidades. (E1)*

O Entrevistado E2 relata que é preciso preparar essas pessoas para sua saída e a empresa começa a estruturar ainda de forma primária o modelo de gestão que dará suporte aos colaboradores que estão prestes a sair da organização para aposentadoria.

*O que a gente quer fazer na verdade é uma preparação pra essas pessoas. De que forma? Antes do desligamento, no tempo de um ano, no mínimo, eu abordo esse colega e falo “olha, nós queremos programar tua saída, dentro do ciclo da organização, você vai se aposentar em x tempo”, então vamos nós definir a data de saída com ele antecipadamente. No mínimo um ano de antecipação. Estamos pensando da seguinte forma: não queremos que ele diminua a performance durante um ano, ele pode pensar assim “olha, já que eu vou sair mesmo, vou diminuir minha performance”. Pra que isso não aconteça, a gente vai traçar um plano de ação pra aquele ano em que ele, ano um ou dois anos, em que ele tá se preparando pra deixar a organização. Então, se ele manter o acordo com o gestor de “performar”, de entregar aquilo que ele sempre vem entregando no mesmo ritmo, no final, na saída dele, quando ele deixar a organização, a gente vai pensar num bônus de saída.(E2)*

Diante dos relatos apresentados podemos perceber que as organizações começam a pensar no envelhecimento, mas ainda de forma primária e experimental com propostas de programas que busque preparar esse colaborador para sua saída e de reter de alguma forma o conhecimento desenvolvido ao longo dos anos de trabalho. Mas antes disso é preciso entender o envelhecimento e estabelecer um novo imaginário para o que é ser “velho”, pois pesquisas já apontam que em 2040 57% da força de trabalho terão mais de 45 anos e não aceitar esse processo de mudança pode trazer para as organizações problemas estratégico no ambiente corporativo e na estrutura empresarial.

## 4.2 AS GERAÇÕES E AS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS

As competências, habilidades e características das gerações podem desencadear uma preocupação para as organizações no que se refere às relações

de trabalho. Marques; Dias e Costa (2010) e Ferrigno (2006) relatam que as gerações estão sempre em processo de construção, reconstrução e desconstrução, isto é, as novas relações produzem novos comportamentos dentro dos diferentes grupos. Entender como são as diferentes gerações e como se relacionam os diferentes grupos etários torna-se, nesse sentido, um desafio para as organizações. Nas entrevistas fica claro que existe a relação de trabalho entre diferentes gerações.

O E2 faz esse comparativo de gerações ao descrever sobre os conflitos sobre o que acontece da seguinte forma:

*Existe sempre. A gente vê isso diariamente, com os nossos trainees aqui, não só com eles, mas também com os estagiários e a gente vê assim, as pessoas mais antigas, com mais experiência se incomodam, mas o que eu vejo também nessa geração, é que eles têm uma inteligência emocional muito grande, eles têm consciência dessas diferenças, eles sabem identificar quem são baby boomers, não pela idade, mas pela mentalidade e, assim, por competências sociais eles acabam identificando meios de tourear esse baby boomer, essa geração X, eles vão colocando isso de uma forma mais soft. Isso na minha área de responsabilidade, a gente consegue contornar bem desde o início com palestras. (E2)*

Estas relações também podem ser observadas por meio de vínculos. Conforme Teiga (2012), as relações intergeracionais são o vínculo entre duas pessoas ou mais com idades distintas e em diferentes fases da vida possibilitando a troca de saberes e experiências, as quais podem ocorrer entre trabalhadores de uma organização e dentro da própria família, com a mãe, filho, avó e bisavó, não se restringindo apenas aos mais velhos, crianças e jovens.

A E1 relata o vínculo como fonte importante de conhecimento ao descrever:

*[...] quando tem a seleção para os meninos do SENAI eles dão prioridade para filhos de funcionários. Não que seja entre um que é filho e outro que não é, (a empresa) vai dar prioridade para quem é, mas quando ela abre, ela abre para filhos de funcionários. Faz os exames e se, eventualmente, todos os filhos de funcionários forem mal, lógico que não vai admitir aqueles. Mas a prioridade em geral, ela dá preferência para filhos de funcionários. (E1)*

Cada geração tem características que são comuns, mas, além disso, podemos observar que o modo de vida também influencia as pessoas, ou seja, é um conjunto de valores e comportamento que vai diferenciar uma geração da outra

Os comportamentos e valores de como cada geração percebe as relações com o trabalho nas organizações, podem ser observados a partir da fala do entrevistado E3 ao relacionar os comportamentos da seguinte forma:

*Então esse jovem está entrando num lugar que vai se deparar com essas mudanças tecnológicas que são um chamariz. Ele quer ver os robôs, quer ver essas máquinas trabalhando, e ele operando isso, de preferência, num piscar de olhos, até bater o dedo hoje é cansativo pra eles. Agora, mexer no maquinário, apertar parafuso, moldar, ajustar “ah isso aí, olha, é serviço pesado, não, não, é isso que eu quero, não quero me sujar de graxa, não quero macacão”.*  
(E3)

Para Ferrigno (2006) as gerações são construídas através do estabelecimento de valores morais e expectativas de conduta em diferentes etapas da história. Como uma característica da sociedade moderna as gerações são “descobertas”.

Este estabelecimento de valores morais e expectativas de conduta em diferentes momentos históricos que promovem mudanças nas organizações podem ser observados a partir da fala do E3 que assim descreve a mudança de comportamento: “até o ambiente de trabalho já foi preparado para atrair esse jovem porque esse jovem não viria. Se ele entrar naquela fábrica, ‘ver’ aquela poeira, ele não entra, esquece”. (E3)

Conforme já visto, Goldani (2004) afirma que as questões intergeracionais estão ligadas a conflitos entre gerações, mas divergem na questão da natureza desses conflitos, e percebe-se que isso está associado à insegurança resultante da transformação social.

Os impactos das transformações sociais e culturais nas relações intergeracionais evidencia o modo de trabalhar. Tais aspectos são descritos pelo E3 ao descrever que:

*Antes você tinha um trabalho pesado, mas você tinha tempo de descanso e de pensar o trabalho. Hoje não, um computador pensa por você, você só executa mera tarefa ali, de apertar um botão,*

*mas é coisa muito rápida. Hoje você não precisa apertar o parafuso porque tem a máquina que aperta. Só que antes você tinha toda uma preparação, todo um cerimonial. Hoje não, você tem que apertar tanto parafuso. Então esse jovem acaba, de alguma maneira, sendo mecanizado também. (E 3)*

A relação intergeracional é interativa e recíproca, ninguém ensina ninguém, todos incorporam realidades diferentes e análises diferentes que conduzam à transformação. (TEIGA, 2012, p.31-32).

Na pós-modernidade já é possível perceber uma reaproximação dos grupos (gerações), o que favorece o compartilhamento de experiências para uma sociedade mais democrática e solidária.

O comportamento das organizações com a estratégia de compartilhamento do conhecimento e de experiências passa a ser, não apenas do colaborador que está se aposentando, mas com o envelhecimento dos futuros trabalhadores. Esta observação pode ser melhor entendida a partir da fala do E3 ao refletir sobre este ponto da seguinte forma:

*[...] pensar nesse jovem daqui 30 anos, na sua qualidade de vida, porque se eu não pensar nesse jovem hoje que entra no trabalho e que vai chegar aos 70 anos com qualidade de vida decente para que ele possa continuar útil tanto para si próprio quanto para a sociedade e também para o mundo do trabalho, seria um engodo, pensar no idoso sem pensar nesse jovem. (E3)*

É importante salientar que é preciso investir na permanência dos colaboradores na organização, ou seja, reter, pois essa será uma alternativa para o “apagão” de talentos previstos. Compreender as gerações e estabelecer a relação entre elas, ou seja, envolver as diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho evidencia a importância da gestão e da transferência e do conhecimento como estratégia para organização, elementos que são abordados a seguir.

#### 4.3 GESTÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Conforme descrito no referencial teórico, o conhecimento não é um dado nem informação, embora sejam relacionados com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de graduação. Davenport e Prusak

(2003) descrevem o conhecimento como uma mistura de experiências, valores, contexto e intuições que formam um painel para avaliar experiências e informações. Para os autores “por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos” (p. 1). A estratégia da organização é saber de qual deles precisam, com qual deles podem contar e o que podem fazer com cada um deles.

A forma como as organizações poderiam aproveitar o conhecimento do trabalhador mais velho, com maiores possibilidades de reconhecimento e ganhos pessoais, pode ser evidenciado na fala do E3 ao descrever a seguinte situação:

*Se esse camarada aqui saiu da fábrica útil, para sua família, para si mesmo, com bastante energia de vida, com gozo, “beleza”, fizemos um excelente trabalho, ele passou por todo o processo de trabalho, que é aparentemente hostil, mas ele conseguiu fazer com que naquele espaço tivesse democracia, tivesse espaço para ele pensar, tivesse espaço para ele construir também seus sonhos, seus ideais de promoções, subindo na carreira. Agora, você vê trabalhadores que ficam anos a fio no mesmo posto de trabalho, com a mesma função, aí você pergunta: “Que tipo de pessoas vão ser essas na sua velhice?”. Frustrado, porque ficou 30/40 anos fazendo a mesma coisa e ninguém conseguiu ver nele o potencial para ele pegar outro cargo, porque esse é um papel da empresa também. (E3)*

Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento *explícito* pode ser transmitido rapidamente de uma maneira formal e sistematizada por dados, números e processos. O conhecimento *tácito* está nas ações e nas experiências do indivíduo, assim como as emoções, valores e experiências de vida, ou seja, é o conhecimento pessoal, complexo e interiorizado e é quase impossível de ser reproduzido em um banco de dados ou documentos.

O E2 relata a preocupação com o processo e a dinâmica de treinamento deste potencial sucessor ao descrever:

*A linha que eu trato é o Carreer, o Carreer são os trainees. O trainee é uma resposta que nós temos pra manter o conhecimento na organização. Manter o conhecimento de que forma? O conhecimento fresh, o que está vindo do mercado, o que está saindo das universidades de ponta, pessoas que têm um alto potencial de liderança, que a gente pode investir, que serão os líderes dentro da organização. Não significa que eu vou fazer uma*



*passagem de conhecimento, de uma pessoa ativa pra um trainee.  
(E 2)*

A prática de que tipo de conhecimento se quer transferir (tácito ou explícito) é evidenciada na resposta do E3 ao falar sobre um caso conhecido por ele:

*No caso da “empresa X” foi um exemplo, saíram vários aposentados, de repente ela (a empresa) viu que essa mão de obra extremamente qualificada não tinha no mercado, então ela não trouxe ele, esse aposentado porque ele era útil pra ele, mas a sua profissão estava em falta no mercado, então se ela teve esse olhar social de reintegrar esse aposentado que pode contribuir ainda mais, eu não sei, só sei uma coisa e é claro, ela (a empresa) procurou no mercado essa profissão e não tinha aquele trabalhador com aquelas habilidades, com o conhecimento técnico, com essa prática. (E3)*

Martins e Martins (2011) destacam que o conhecimento deve ser desenvolvido como um processo (criar, compartilhar, transferir e aplicar) e alerta que a perda desse conhecimento tácito pode desencadear um problema estratégico para a organização.

Esta forma de processo segue destacada na fala do E2, que aborda o seguinte procedimento:

*Carrear é a forma com que nós trazemos pra organização, um recurso extremamente qualificado pra que ele substitua, pra que ele se torne um gestor no short term. Short term to medium term. Existe um grande investimento da companhia durante o período de dois anos pra que essa pessoa esteja preparada para os grandes desafios que nós temos de crescimento no grupo até 2020. (E2)*

Esta observação também pode ser vista na resposta da E1, ao relatar o projeto da organização e sua importância para a transferência do conhecimento:

*Nós mapeamos exatamente quem é esse público, quem são esses quase maduros para saírem, que a gente chama de know-how owners críticos. Críticos não porque eles são más pessoas, mas porque eles estão próximos à sua saída. Chamamos todos os gestores desses sênior, o chefe dessa pessoa detentora de know-how e que está pronta, quase pronta para sair. Chamamos todos os chefes e fazemos um trabalho junto com esses chefes de “qual é o plano de desenvolvimento dos eventuais sucessores”, porque muitos têm certa dificuldade de nomear um sucessor. (E1)*

Woida, Gelinski e Valentim (2006) relatam que o compartilhamento do aprendizado que acontece em uma cultura se dá através do processo de compreensão e transmissão do conhecimento. Este processo pode ser evidenciado com a forma de desenvolvimento estabelecida pela cultura interna da organização. Este procedimento apresentado destaca-se na fala do E2 quando este descreve sobre as ações tomadas com os *trainee*.

*[...] no final de tudo isso, ela (a trainee) volta pra área. E aí nós teremos um plano de desenvolvimento pra ela. Não significa que ela já vá assumir uma função de gestão logo em seguida, mas nós vamos caminhar pra que isso aconteça mais rápido. E aí tem que ver no lugar de quem. Mas isso a gente vai encaixando no futuro, não tem nada programado. (E2)*

O processo de treinamento tradicional dos chamados “aprendizes” demonstra a transferência de habilidades e competências nas organizações, conforme relatam Davenport e Prusak (2003).

Para o processo de aprendizado, este treinamento pode ser observado com a fala da E1:

*Uma vez que nós estamos expatriando os nossos funcionários, estamos preparando-os lá fora com o know-how da nossa matriz ou de outras localidades nossas, para quando eles voltarem, transferirem esse know-how para eventuais sucessores daqui, ou seja, os mais jovens que estão chegando. (E1)*

Ter o conhecimento disponibilizado não garante sua transferência, pois como vimos é preciso que se tenha confiança mútua em quem envia o conhecimento e em quem o recebe.

A absorção e possível transferência podem ser entendidas através de um programa utilizado pela empresa X com a descrição do programa citado pela E1 que corresponde a:

*São dois grupos de funcionários que nós administramos aqui, todos os estrangeiros, todos os brasileiros que estão fora, em qualquer nível. Nós temos listas de expatriados, temos mensalistas, gerentes, executivos. E o outro grupo, outro nicho de mercado, posso chamá-lo assim, são as áreas estratégicas. [...] Uma vez que nós estamos expatriando os nossos funcionários, estamos preparando-os lá fora com o know-how da nossa matriz ou de outras localidades nossas, para quando eles voltarem, transferirem esse know-how para eventuais sucessores daqui, ou seja, os mais jovens que estão chegando. E os expatriados que estão aqui,*

*principalmente os alemães, porque nossa matriz é alemã, então esses alemães vêm para transferir conhecimento também para os novos funcionários, para os jovens que nós estamos recrutando e treinando internamente. (E1)*

Para Davenport e Prusak (2003, p.107) “o conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo”. Kuwamoto (2010) reforça esta informação ao descrever que a transferência do conhecimento busca a interação social e o aprendizado e, por isso, é preciso considerar a cultura da organização.

Esta forma de interação do processo de transferência considerando a melhor forma de interação social na organização pode ser entendida com a fala do E2 com a seguinte descrição:

*Não existe nada assim: “Olha essa pessoa sai e você entra”. Não! A gente sabe que vai ter algum lugar pra ela entrar. E por que a gente faz isso? Para não melindrar a pessoa que vai deixar a organização. Você percebe? Então esse é um overview [...] (E 2)*

A transferência do conhecimento acontece no cotidiano da organização e está fragmentado. As organizações precisam fazer o controle desse conhecimento caso contrário, poderão ter problemas estratégicos, pois o conhecimento não está disponível para contratação no mercado.

A falta de controle ou mesmo de um processo bem definido pode acarretar tais problemas na organização, desta forma, a transmissão do conhecimento torna-se um elemento relevante para as práticas de trabalho. A fala do E3 relata o problema da falta deste tipo de gestão ao descrever que:

*[...] essa falta dessa mão de obra extremamente qualificada que fez com que o pessoal falasse: “mas ele é idoso”, “não, não importa, ele está útil, ele ainda tem bastante força, está lúcido, então ele pode trabalhar”, então eu tenho um pouco disso, pelo que percebi. (E3)*

Conforme relatam Davenport e Prusak (2003), a transferência do conhecimento compreende um processo longo, orientado, e deve ser disseminado e absorvido em sua totalidade, seja através de uma conversa informal, espontâneo

e não estruturado ou até mesmo por meio de programas destinados à transferência do conhecimento.

Em face do exposto, é possível perceber que o fenômeno do envelhecimento da força de trabalho e do processo da transferência do conhecimento pela saída do funcionário em função da aposentadoria pôde ser evidenciado por meio do referencial teórico e também, por intermédio dos relatos dos sujeitos desta pesquisa.

A seguir, as considerações finais deste estudo apresentam os principais aspectos que esta pesquisa possibilitou evidenciar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal conclusão a que se pode chegar após a realização desta pesquisa é a importância e a urgência de se discutir a questão do envelhecimento da força de trabalho e também a importância da gestão do conhecimento tácito nas organizações. O envelhecimento da população economicamente ativa não é apenas um problema brasileiro, mas sim, um fenômeno mundial. No Brasil, isso pode ser exemplificado pelo aumento da participação da população maior de 60 anos no total da população nacional. Com a queda da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida, o que se prevê é que o índice de idosos no país irá triplicar, fazendo com que em 2060 o Brasil tenha dois habitantes com mais de 65 anos para cada criança, ou seja, o índice de idosos será cinco vezes maior em 2060 em relação ao ano de 2000, cerca de 26,7%. O envelhecimento populacional vai afetar diretamente setores como os da saúde pública e previdência privada, e nesse contexto, encontram-se as organizações, as quais também deverão estar atentas a esse aspecto e às suas decorrências.

Diante dessa perspectiva de envelhecimento da população economicamente ativa as inovações no trabalho e emprego têm que ocorrer em curto prazo dentro das organizações, considerando-se que ao se perceber o envelhecimento populacional, do ponto de vista do mercado de trabalho, uma estratégia preventiva precisa ser pensada e montada, pois em breve haverá um contingente cada vez mais reduzido de trabalhadores, o que pode comprometer a vantagem competitiva sustentável.

O envelhecimento populacional é, sem dúvida, um grande desafio para organizações, governos e universidades no que se refere à atualização dos trabalhadores mais velhos que desejam permanecer no mercado de trabalho, bem como à criação de novas oportunidades para os mais velhos e os mais jovens, aos preconceitos existentes em relação à idade e a como lidar com equipes intergeracionais em idades tão extremas.

Se o desejo das organizações é de serem cada vez mais competitivas dentro de um mundo cada vez mais globalizado, a transferência do conhecimento,

que é um processo longo, deve acontecer desde já no seu interior. Entende-se, em face das entrevistas, que as organizações passam a estar preocupadas com esse assunto, haja vista que estão tentando melhorar as relações no trabalho entre jovens e mais velhos, pois as relações intergeracionais são o vínculo entre duas pessoas ou mais com idades distintas e em diferentes fases da vida. Tal vínculo possibilita a troca de saberes e experiências e estas podem/devem ocorrer entre trabalhadores de uma organização.

Logo, as empresas passam a ter consciência de que é necessário fazer uso da transferência do conhecimento acumulado por seus trabalhadores aos novos entrantes a fim de que todo esse arcabouço de informações e de saberes não fique perdido, mas que possam ser ressignificados pelos novos funcionários a fim de que estes possam, à luz desses alicerces, fazer o novo, produzir mais e melhor, de maneira mais simples, rápida e criativa.

Esta pesquisa teve como foco a análise de um fenômeno que ainda é pouco estudado – envelhecimento da força de trabalho – e uma de suas limitações reside no fato de as organizações ainda não estarem preparadas para falar desse fenômeno, sendo difícil o acesso a informações sobre o tema, o que gera lacunas que podem ser elementos norteadores para futuras pesquisas, portanto a hipótese não foi confirmada e as organizações não consideram o estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho uma questão urgente para a organização. No decorrer deste estudo, foram identificados aspectos para novas pesquisas, entre eles, temas que possam analisar a retenção dos colaboradores mais velhos ou a contratação desse grupo como alternativa ao “apagão” de talentos que teremos diante do envelhecimento populacional.

## REFERÊNCIAS

- BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho**. 2011. Disponível em: <[http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo\\_Brasil\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo_Brasil_Sumario_Executivo.pdf)>. Acesso em 02 maio 2014.
- BOSI, E. **Memória e sociedade**. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras. 2010.
- BORGES, C.C., MAGALHÃES, A.S. Laços intergeracionais no contexto contemporâneo. **Estudos de Psicologia**. São Paulo: v.16, n.2, maio-agosto. p.171-177. 2011.
- CALO, T. J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. **Public Personnel Management**, 37(4), 403-441.
- CAMARO, A. A.; KANSO, S.; MELLO, J. L. Como vive o idoso brasileiro? In: CAMARO, Ana Amélia. **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004. cap.1, p.26-51
- CARVALHO, A. S. **Gestão de Pessoas e Envelhecimento**: Sentindo do trabalho para o idoso. In: XXXIII Encontro ANPAD. EnANPAD. São Paulo. Set. 2009.
- CARVALHO, I.M.;VERAS,V.M. **A propriedade intelectual como elemento da gestão do conhecimento**: o que compartilhar?. In: XXXII encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set. 2008.
- CARVALHO, F.C.A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Person, 2012.
- CEPELLOS, V. M. **O envelhecimento nas organizações**: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade. 2013. p. 98 (dissertação de mestrado).
- COLLISTOCHI, C.C.; FONSECA, T.L.; SILVA, A.N.; WATANABE, C.G.; BERTOIA, N.; NAKATA, L.E. **A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária**. In: XXXVI Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set.2012.
- DEBERT, Guita Grin. **A reinvenção da velhice**: Socialização e processos de reprivatização do envelhecimento. 2. reimp. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp, 2012.
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. – Rio de Janeiro: ed. Elsevier, 2003.
- FERRIGNO, J.C. A. Co-educação entre gerações. **Rev.Bras.Educ. Fís**, São Paulo: 2006. Set., v.20, p.67-69.
- FERRIGNO,J.C. **Coeducação entre Gerações**. São Paulo: 2 ed. SESC SP, 2010.
- FINEMAN, S. **Organizing age**. Oxford: Oxford. 2011.

FRANÇA, L.H.F.P. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: A importância da educação ao longo da vida. **Boletim técnico do SENAC**. Rio de Janeiro. V.37, n.2. 2011.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional: Grandes temas em debate. **Revista Administração de Empresa**. São Paulo: v.31, n.3. p.73-82. jul/set. 1991

GOLDANI, A.M. **Relações intergeracionais e reconstrução do estado de bem-estar**. Por que se deve repensar essa relação no Brasil? Goldini.pmd. 2004. p. 211-250.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K., MELLO, R.B., SILVA, A.B.(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2010, p. 89-112.

GODOI, C.K., MELLO, R.B., SILVA, A.B.(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.35, n.23, pp.57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, A.S. **Estudos de caso qualitativo**. In: GODOI, C.K.;MELLO,R.B.;SILVA,A.B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva: 2010, p.115-146.

GOULART JR, E. G.; MERGULHÃO, L. R.; CANÊO, L. C.;NAJM, M.B.; LUNARDELLI, M.C.F. Considerações sobre a terceira idade e o mercado de trabalho: questionamentos e possibilidades. **RBCEH**. São Paulo: V.6, n.3, p.429-437, set/dez, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTÁTISCA (IBGE). **Indicadores sociodemográficos e de saúde no Brasil 2009. 2009**. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic\\_sociosaude/2009/indicsaude.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/indicsaude.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2013.

\_\_\_\_\_.Sinopse do Censo demográfico 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2013

\_\_\_\_\_. **Indicadores sociais e municipais: Uma análise dos resultados do universo do censo demográfico 2010. 2011**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores\\_sociais\\_municipais/indicadores\\_sociais\\_municipais.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/indicadores_sociais_municipais.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Indicadores sociodemográficos prospectivas para Brasil 1991 - 2030. 2013**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/publicacao\\_U\\_NFPA.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/publicacao_U_NFPA.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

KUWAMOTO, P. E. A interação entre gerenciamento de projetos de gestão do conhecimento – Estudos de casos múltiplos de tecnologia de informação em um banco brasileiro. 2010. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013



LOPES, E.S. **Encontros Intergeracionais e representação social**: O que pensam as crianças. São Paulo: 2008.

LYRA, D.; PINTO, S.R. R. **Quem sabe, ensina**: O processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros. IN: II Encontro de gestão de pessoas e relações do trabalho. Curitiba: Nov. 2009.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, C.L.S; DIAS, J.F.S.; COSTA, V.R.P. As relações intergeracionais: encontro ou conflitos? . **EFDerportes.com, Revista Digital**. v.15, n.150. Buenos Aires: 2010.

MARTINS, E.C.; MARTINS, N. The role of organizational factor in combating tacit knowledge loss in organisations. **Southern African Business Review**. v.15, n. 1, 2011.

MENEZES, E. A.C. **Compartilhamento do conhecimento**: proposta de um modelo no nível do indivíduo. In: XXX Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set., 2011

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B.M. **Juventudes, gerações e trabalho (re) situando a discussão sobre a geração Y no Brasil** . In: III encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho EnGPR. João Pessoa: Nov. 2011.

ROBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005

SABBAG, P.Y. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS NETO, E.S.; FRANCO, E.S. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de educação do COGEIME**. Ano19., n.36, São Paulo, p.9-25, 2010.

TAKEUCHI, H., NONAKA, I. Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2008.

TEIGA, S.A.M. **As relações intergeracionais e as sociedades envelhecidas** – envelhecer numa sociedade não stop: O território multigeracional de Lisboa Oriental. Instituto politécnico de Lisboa – Escola Superior de Educação de Lisboa: 2012.p.2-104

WEICK, K, E., WESTLEY, F., Aprendizagem organizacional: Confirmando um Oxímoro. São Paulo: Atlas, 2004.

WOIDA, L.M.; GELINSKI, J.V.V.; VALENTIM, M.L.P. Cultura e conhecimento corporativo. **Espacios**. v.27, n.2. Caracas. Ago. 2006.

ZANELLA, L.C.H, **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009 – Link disponível em:< [http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub\\_1291089407.pdf](http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291089407.pdf)>

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AGEING,. **Social Policy and Development Divison**. Ageing. Disponível em <<http://undesadspd.org/Ageing.aspx>> acessado em 12 de fevereiro 2014.
- ALVARENGA NETO, R.C.D., **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual interativo**. São Paulo. Ed. Saraiva. 2008.
- BEAUVOIR, S. **A velhice I**. A realidade incômoda. Tradução: Heloysa de Lima Dantas. 2.ed. Rio de Janeiro: Difel/Difusão Editorial S/A. 1976. p.18.
- BEAUVOIR, S. **A velhice II as relações com o mundo**. Tradução Heloysa de Lima Dantas. 1. Ed. São Paulo: 1970.
- BITENCOURT, C.C.; SOUZA, Y.S. **Das práticas à aprendizagem organizacional**. EnANPAD. 2003.
- BUENO, E.M. **PUC-SP Discute relações Intergeracionais**. Disponível em <<http://portaldoenvelhecimento.org.br/noticias/geracoes/puc-sp-discute-relacoes-intergeracionais.html>>. Acessado em 06 de fevereiro de 2014.
- CAMARO, A. A. **O idoso brasileiro no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.
- CAMARO, A. A.; KANSO, S. **Perspectiva de crescimento para população brasileira: velhos e novos resultados**. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- CARVALHO, J.A.M; GARCIA, R.A. **O envelhecimento da população brasileira: um enfoque demográfico**. *Cad. Saúde Pública*. Rio de Janeiro: v.19, n.3.,p.725-733, 2003.
- CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W.R. (org. da edição original), CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. In:WEICK, K, E., WESTLEY, F., **Aprendizagem organizacional: Confirmando um Oxímoro**.São Paulo: Atlas, 2004, p..361-388
- CODEÇO, P. V. Q. D.; COSTA, I. S. A.; BOUZADA, M. A. C. Perfis motivacionais das gerações X e Y: um estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do Rio de Janeiro. **Desafio Online**, v. 1, n. 3, p. 1-21, 2013.
- ENGESSER, E.T.M.N. **Socialização de Conhecimento para inovação: O Nível de compartilhamento com empresas Parceiras**. In: XXXVI Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set. 2012.
- EISENHARDT, K., SANTOS, F.M. "Knowledge-based view: a new theory of strategy?". In Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. **Handbook of Strategy and Management**, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, 2001 p.139-64.
- GOLDANI, A.M. **Desafios do preconceito etário no Brasil**. *Educ.Soc.*, Campinas: v.31, n.111, p.411-434, abr/jun.2000.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **PNAD 2011: Primeiras análises sobre o mercado de trabalho brasileiro**. 2012. Disponível em: <[o](#)>. Acesso em: 16 de nov. 2013

MARQUÊS, S.A.V. Educabilidade e construção de laços intergeracionais. **Actas do X congresso internacional Galego-Português de Psicopedagogia**. Braga. Universidade do Minho, 2009. ISBN – 978-972-8746-71-1.

MATOS, C.S.; FONTOURA, D.S. **Envelhecimento da população e mercado de trabalho**: a opção do empreendedorismo – notas para Portugal. In: XXXVII Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set. 2013.

NERIS, J.S.;SOUZA, E.L.R.C. **Aprendizagem como processo de estruturação do conhecimento organizacional**. XXXVI Encontro do Anpad. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set.2012.

NONATO, F. J.A.P.; PEREIRA, R. H. M.; NASCIMENTO, P.A.M.; ARAÚJO, T. C. **O perfil da força de trabalho brasileira**: Trajetórias e Perspectivas. Mercado de Trabalho. IPEA, n. 51. Maio. 2012.

NONAKA, I. A Dynamic Theory if Knowledge Creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, 1994, p. 14-37.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.O.; BORONI, F. M. **Mecanismos de transferência do conhecimento em multinacionais emergentes**: *survey* com multinacionais brasileiras. In: XXXIII Encontro da ANPAD. EnANPAD. São Paulo: Set.2009.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO. 2006.

THOMAS, E.;ENGESSER, M.N. **Socialização de conhecimentos para inovação**: O nível de compartilhamento com empresas parceiras. In: XXXVI Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set. 2012.

VELOSO, E.F.R.; SILVA, R.C.; DUTRA, J.S. **Gerações e carreiras**: A relação entre as percepções sobre carreira inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: XXXV Encontro da ANPAD. EnANPAD . Rio de Janeiro: Set. 2011.

WINCKLER, A.C.G.; AIPERSTEDT, G.D.;CUNHA, C.J.C.A. **O que pensam os Gestores sobre a Geração Y?** Um estudo de empresas do Polo Tecnológico da cidade de Florianópolis. In: XXX Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set.2013.

## APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS<sup>10</sup>

### Entrevistado 3

1	Renata: É, eu não sei o que aconteceu, mas pode continuar... Desculpa.
2	Entrevistado 3: Então, nestas matrizes, Sandra, no caso essas empresas
3	que são montadoras, elas vêm da sua matriz, no caso seu país de origem, já
4	com grande avanço no aspecto social, mas é claro que quando ela vem pra
5	um país onde não tem tudo isso, ela não traz tudo isso, esses benefícios
6	junto e isso passa uma percepção para o trabalhador que se organiza para
7	colocar o trabalho e começa a perceber com essa interação, de contato com
8	os companheiros internacionais, vê nos acordos que eles têm, vê os
9	benefícios que eles têm nessas empresas. Então quando eles vêm, eles não
10	trazem todos esses benefícios sociais e eles querem o custo mínimo
11	possível, para ter uma lucratividade maior, que é o negócio deles. Só que
12	aqui os trabalhadores acabam percebendo isso e o sindicato começa a fazer
13	também algumas reivindicações para adequar e trazer alguns benefícios, e
14	aí, é conquista? É, boa parte do que nós temos hoje de adequação de área
15	para atender o perfil do trabalhador, que já chegou a uma determinada
16	idade. Além de tudo é o resultado de uma luta de conscientização também
17	porque o trabalhador que está nessa idade... ele veio do nordeste, ele veio
18	de trabalhos degradantes, aonde essa dignidade não era posta e ele mal
19	percebia que ele tinha esses direitos. Então quando ele entra na montadora
20	ele começa a perceber que ele é um ser humano, digno, de direito de
21	dignidade e começa com seu sindicato a se envolver nisso, porque se lá ele
22	trabalhava de sol a sol, não tinha nada desses benefícios, quando ele chega
23	aqui a empresa é uma paraíso, e com o tempo ele vai se dando conta de
24	que esse local que ele trabalha de alguma maneira <i>agride ele</i> , e que precisa
25	ter melhorias, precisa ter mudanças, e aí a partir dessa constatação, desse
26	ambiente nocivo, nós estabelecemos uma negociação direta com a
27	empresa, e a empresa diz pra nós, “mas a legislação... nós estamos
28	cumprindo a legislação”. Eu falei: “exatamente, a legislação no nosso país
29	em relação ao seu, na questão de benefícios, está muito aquém, lá vocês
30	além de ter na sua legislação já prevista, vocês também têm as convenções,
31	têm os acordos, com fábrica, têm o acordo com a categoria, pelo sindicato e
32	nós também queremos, desse bolo nós também temos uma fatia e nós
33	queremos esse pedaço”. E aí nós vamos começar as negociações. É claro
34	que é um empate logo no começo, mas depois as negociações começam a
35	se dar de uma forma mais amena e a negociação é bem clara pra nós, você
36	tem 50%, eu tenho 50%, o que nós vamos fazer na negociação na verdade
37	é estabelecer como você cede parte do seu, eu cedo parte do meu, e aí tem
38	uma ganha-ganha, aí você vai trazendo isso para a melhoria da condição de
39	vida do trabalhador. Como eu disse, não importa a idade, aí nós não
40	pegamos a questão da idade em si, o que nós queremos é um ambiente
41	salutar para que o trabalhador, de qualquer idade, possa adentrar a fábrica.
42	Quando eu falo qualquer idade, é aquela que a legislação permite, do jovem

<sup>10</sup> Os trechos utilizados na dissertação estão destacados em negrito.

43	que entra no seu primeiro emprego e esse jovem que vai envelhecer e que
44	vai sair. Quando ele vai sair, nós temos lá no caso, inclusive na nossa
45	convenção, eu trouxe aqui pra você, nós temos no nosso acordo, que como
46	as empresas estavam fazendo uma rotatividade muito grande,
47	principalmente, atingindo esse perfil de trabalhador que é o trabalhador um
48	pouco mais idoso, com salários mais altos, e claro, eles têm um custo maior
49	para adequar todas as máquinas, todo o ambiente de trabalho para atender
50	a essa necessidade. Esses trabalhadores eram os que mais saíam da
51	fábrica, nós percebíamos isso, então nós colocamos na contratação voltar
52	esse trabalhador acima de 40 anos.
53	R: Interessante.
54	E3: Não é? Então tem na nossa convenção.
55	R: Onde, para voltar essas pessoas ao mercado de trabalho?
56	Entrevista 3: Contratar, voltar para as empresas . <b>No caso da “empresa X”</b>
57	<b>foi um exemplo, saíram vários aposentados, de repente ela (a empresa)</b>
58	<b>viu que essa mão de obra extremamente qualificada não tinha no</b>
59	<b>mercado, então ela não trouxe ele, esse aposentado porque ele era útil</b>
60	<b>pra ele, mas a sua profissão estava em falta no mercado, então se ela</b>
61	<b>teve esse olhar social de reintegrar esse aposentado que pode</b>
62	<b>contribuir ainda mais, eu não sei, só sei uma coisa e é claro, ela (a</b>
63	<b>empresa) procurou no mercado essa profissão e não tinha aquele</b>
64	<b>trabalhador com aquelas habilidades, com o conhecimento técnico,</b>
65	<b>com essa prática.</b>
66	R: No dia a dia, porque a prática é dele mesmo, do trabalho dele.
67	E3: É, agregando esse valor ao produto, aí foi que buscou de volta e está lá.
68	Tem vários trabalhadores que eram aposentados e estão voltando e isso é
69	coisa também da Scania, da Ford, da Mercedes, também aconteceu, <b>essa</b>
70	<b>falta dessa mão de obra extremamente qualificada que fez com que o</b>
71	<b>pessoal falasse: “mas ele é idoso”, “não, não importa, ele está útil, ele</b>
72	<b>ainda tem bastante força, está lúcido, então ele pode trabalhar”, então</b>
73	<b>eu tenho um pouco disso, pelo que percebi.</b>
74	R: E a AMA, é AMA?
75	E3: A AMA que é dos aposentados.
76	R: Eu conversei com o... eu não cheguei a fazer entrevista, mas eu
77	conversei com o Sr. F.
78	E3: O Sr. F.
79	R: E ele contou que ele falou: “olha tem até empresas que vêm aqui procurar
80	profissionais que estão aptos, a voltar pro mercado, por falta de mão de obra com qualificação.

81	E3: Exatamente.
82	R: E com os jovens? Eles chegam com uma outra visão, muitas vezes com a
83	questão de muita prática de tecnologia, mas algumas funções precisam do
84	conhecimento daquele profissional...
85	E3: Prática, aquela coisa que não está nem nos cursos, nas faculdades, nas
86	escolas técnicas. Aquelas habilidades que ele adquiriu em manusear o
87	produto que criou outro campo do saber, que não tem aqui fora, que ficou
88	com ele, infelizmente foi um saber que poderia morrer, eles correram atrás.
89	Um saber que não vai ser utilizado mais é um saber morto, então espera aí,
90	eu preciso desse saber, meu produto está sofrendo muito na qualidade por
91	causa desse saber, o jovem tem muito saber tecnológico, tudo mais, mas,
92	assim, é a partir da lógica que vem um robô ou vem maquinário novo, ele
93	sabe manusear tudo isso, esse, o [0:06:44.9 ininteligível] não sabe fazer
94	nada daquilo, ele sabe manusear o produto e dar o seu acabamento.
95	R: E você falou algo extremamente interessante, que é uma das questões
96	que eu trato no meu trabalho, que são as relações entre as gerações, as
97	relações intergeracionais. Você tem duas gerações ou mais gerações com
98	perfis diferentes e que uma pode contribuir com a outra, e essa relação, por
99	exemplo, o mais velho tem a experiência, a responsabilidade, a paciência, o
100	mais jovem já é um pouco mais impaciente...
101	E3: Exatamente.
102	R: Tem um conhecimento com a área tecnológica um pouco mais fácil, e
103	você... Uma das questões que eu trato é justamente você integrar essas
104	duas áreas, a área desse jovem que vem com essa força, esse ímpeto de
105	trabalhar com tecnologia com a questão do trabalhador mais velho, que tem
106	toda a sua responsabilidade, paciência, comprometimento. Não que o mais
107	jovem não tenha, mas são relações diferentes com o trabalho, são... hoje o
108	jovem ele se não está do jeito dele, ele vai embora, o trabalhador mais velho
109	não, ele ficava ele conquistava o seu espaço, não é isso?
110	E3: Esse trabalhador jovem, ele não pensa em ficar na empresa muito
111	tempo, ele está passando, estou ficando.
112	R: Estou num projeto, terminou acabou.
113	E3: Estou no projeto. E ele vai olhar depois, porque a condição econômica
114	que está vivendo o país e que esse pai que sai da montadora de qualquer
115	outra empresa metalúrgica acaba dando uma certa sustentação legal para o
116	seu filho. Por exemplo, meu filho. Tive filho com 20 anos que nunca
117	trabalhou, eu comecei a trabalhar com nove anos, eu tinha que trabalhar e
118	estudar, o meu filho não, o meu filho só estuda, e hoje tem 15 anos, com 17
119	e minha filha começou agora com vinte anos, agora que começou a
120	trabalhar, após vinte anos, nunca trabalhou fora, só ajudava em casa, "male
121	male". <b>Então esse jovem está entrando num lugar que vai se deparar</b>

122	<b>com essas mudanças tecnológicas que são um chamariz. Ele quer ver</b>
123	<b>os robôs, quer ver essas máquinas trabalhando, e ele operando isso,</b>
124	<b>de preferência, num piscar de olhos, até bater o dedo hoje é cansativo</b>
125	<b>pra eles. Agora, mexer no maquinário, apertar parafuso, moldar, ajustar</b>
126	<b>“ah isso aí, olha, é serviço pesado, não, não, é isso que eu quero, não</b>
127	<b>quero me sujar de graxa, não quero macacão”.</b> Tanto até que a S.
128	(empresa) foi muito esperta. Para vir o jovem, tirou o macacão, colocou uma
129	calça, uma camisa, até hoje eu vinha com essa camisa e acabei não vindo,
130	com uma camisinha branca, você trabalha na produção com uma camisa
131	branca, impossível há alguns anos atrás, a gente entrava na fábrica e já
132	estava todo sujo de poeira, então assim, <b>até o ambiente de trabalho já foi</b>
133	<b>preparado para atrair esse jovem porque esse jovem não viria. Se ele</b>
134	<b>entrar naquela fábrica, ‘ver’ aquela poeira, ele não entra, esquece.</b>
135	R: Aquele imaginário de antigamente como era a fábrica.
136	E3: Imagina quando ele sabe que o quartinho dele está bonitinho, lá que ele
137	não vai. E já o idoso não, para ele é normal.
138	R: É o dia a dia dele.
139	E3: É o dia a dia dele.
140	R: Aliás, eles sentem até se sentem muito bem. Eu estava pensando... hoje
141	você tem, se você falar 50 anos, antigamente 50 anos era realmente, já
142	falava “já está na hora de se aposentar”...
143	E3: Eram trabalhos degradantes.
144	R: É...
145	E3: Era braçal, era extremamente braçal.
146	R: Era um outro trabalho. Hoje não, hoje você tem pessoas com 50, 60
147	anos, em plena condição física, às vezes até melhor do que um jovem que,
	que acabou...
148	E3: É verdadeiro, bom, o trabalho ele sempre vai ter o seu impacto na
149	saúde, tanto físico quanto psicológico, acho que ele, ele... como diz, é
150	trabalho.
151	R: E as montadoras hoje? O trabalho acaba... mudou, como você disse,
152	mudou o conceito de fábrica.
153	E3: Pois é, eu vejo assim, o trabalho em si não melhorou. Ele se remodelou,
154	ele se adequou a uma necessidade de um novo perfil de trabalhador, só que
155	ao mesmo tempo ele continua perverso, por exemplo, <i>takt</i> de linha,
156	extremamente rápido, os jovens têm que fazer muitos movimentos, então o
157	impacto de LER, DORT aumenta drasticamente, coisa que até antes não
158	tinha tanto, então assim, a rapidez para fazer, para tomar decisões, aquela

159	coisa, é muita pressão. <b>Antes você tinha um trabalho pesado, mas você</b>
160	<b>tinha tempo de descanso e de pensar o trabalho. Hoje não, um</b>
161	<b>computador pensa por você, você só executa mera tarefa ali, de apertar</b>
162	<b>um botão, mas é coisa muito rápida. Hoje você não precisa apertar o</b>
163	<b>parafuso porque tem a máquina que aperta. Só que antes você tinha</b>
164	<b>toda uma preparação, todo um cerimonial. Hoje não, você tem que</b>
165	<b>apertar tanto parafuso. Então esse jovem acaba, de alguma maneira,</b>
166	<b>sendo mecanizado também.</b>
167	R: Não tendo tempo para pensar em “o que eu estou fazendo”.
168	E3: Não tendo tempo. E é uma exigência dele, que o trabalhador tem que
169	entrar e pensar o seu trabalho, só que assim: na internet hoje, por exemplo,
170	you receive dois e-mails e passa dois minutos sem responder. Pronto,
171	alguém já te manda “O que você está fazendo que não me responde faz
172	dois minutos?.” Então também tem essa questão no trabalho, que o jovem
173	tem que preparar o caminhão, montar o caminhão, entrar no computador,
174	dar baixa naquele produto, verificar todo o estoque, verificar se está
175	alinhado, se não está, e tudo isso no computador. Ele tem que fazer gráfico
176	no final do dia para mandar para o departamento. Antes tinha um
177	departamento que fazia isso, ele que faz, então, tanto física, como
178	mentalmente ele está quase 100% integrado dentro daquele processo.
179	Então eu acho que o trabalho ainda continua penoso. Na minha opinião ele
180	mudou um pouco a sua forma bruta de ser, então foi lapidado.
181	R: Mas continua...
182	E3: Ele continua. Por quê? Porque o trabalhador, eu acho que é assim: o
183	trabalhador deveria ter momento de descanso, poucas fábricas têm isso
184	hoje. Algumas fábricas reparam que o trabalhador tem cansaço muscular,
185	mental também, tem que ter aquele descanso, a própria legislação já diz
186	isso, mas no dia a dia, na prática, é outra coisa, se não tiver lá dentro o
186	sindicato acompanhando o mundo do trabalho, ele se torna cada vez mais
187	hostil. Então ter um trabalhador lá dentro, que fiscaliza essas normas que
188	beneficiam o trabalhador, que não vai levar o trabalhador a adoecer é
189	extremamente necessário. Mas fala assim: “não, mas o patrão não deveria
190	fazer isso?”. Sim, deveria fazer, só que nós trabalhamos com duas coisas
191	antagônicas, uma é o patrão, ele quer produzir cada vez mais e pagar cada
192	vez menos e exigir do trabalhador que ele trabalhe cada vez mais e receba
193	cada vez menos. Então essa lógica do capital, enquanto não mudar ele,
194	[0:14:20.5 ininteligível] o Estado de bem-estar social, não sei se seria a
195	proposta, dessa reformulação, mas ali estaria um pouco mais de
196	humanidade no mundo do trabalho, para <b>pensar nesse jovem daqui 30</b>
197	<b>anos, na sua qualidade de vida, porque se eu não pensar nesse jovem</b>
198	<b>hoje que entra no trabalho e que vai chegar aos 70 anos com qualidade</b>
199	<b>de vida decente para que ele possa continuar útil tanto para si próprio</b>
200	<b>quanto para a sociedade e também para o mundo do trabalho, seria um</b>
201	<b>engodo, pensar no idoso sem pensar nesse jovem.</b>
202	R: Com certeza.



203	E3: Então eu tenho que pensar esse jovem para pensar isso. <b>Se esse</b>
204	<b>camarada aqui saiu da fábrica útil, para sua família, para si mesmo,</b>
205	<b>com bastante energia de vida, com gozo, “beleza”, fizemos um</b>
206	<b>excelente trabalho, ele passou por todo o processo de trabalho, que é</b>
207	<b>aparentemente hostil, mas ele conseguiu fazer com que naquele</b>
208	<b>espaço tivesse democracia, tivesse espaço para ele pensar, tivesse</b>
209	<b>espaço para ele construir também seus sonhos, seus ideais de</b>
210	<b>promoções, subindo na carreira. Agora, você vê trabalhadores que</b>
211	<b>ficam anos a fio no mesmo posto de trabalho, com a mesma função, aí</b>
212	<b>você pergunta: “Que tipo de pessoas vão ser essas na sua velhice?”.</b>
213	<b>Frustrado, porque ficou 30/40 anos fazendo a mesma coisa e ninguém</b>
214	<b>conseguiu ver nele o potencial para ele pegar outro cargo, porque esse</b>
215	<b>é um papel da empresa também.</b>
216	R: Sim, da organização.
217	E3: Desenvolver as habilidades desse jovem para quando ele chegar lá ele
218	dizer: “olha de onde eu vim”. Agora quando você pega um idoso, e isso
219	acontece na fábrica, você fala: “você entrou aqui quando?”, “ah, entrei na
220	década de 80, década de 70”. “E você trabalhou onde?”, ele fala “trabalhei
221	aqui”. “Mas aqui onde?”. “Não, aqui mesmo, nesse posto, nunca saí desse
222	posto”. Aí você fica...alguma coisa está errada, como é que pode um ser
223	humano ficar condicionado a um espaço 40 anos?
224	R: Você acredita que a empresa, a organização, ela não enxergou esse
225	funcionário?
226	E3: Não enxergou, ele ficou invisível, o que estava visível era somente a
227	produção dele, ele ficou invisível.
228	R: Ele ficou invisível.
229	E3: Então existe essa invisibilidade.
230	R: Faziam dele uma máquina.
231	E3: Exato, ele ficou igual a uma máquina, a máquina estática, a máquina
232	mudou e ele não mudou. Olha só que coisa: a máquina saiu do lugar, veio
233	máquina nova e ele continua lá no mesmo local. Por exemplo, aí nós
234	brigamos muito pelo <i>job rotation</i> , a mudança do trabalhador. Então, poxa!
235	Faz, monta uma carreirinha, uma coisa simples, mas prepara para aquele
236	trabalhador que entra aqui no ponto A pra que no mínimo, ele tem que
237	chegar com seus 40 anos, minimamente chegou lá no Z no Y, ele seguiu um
238	processo, agora, quando você vê o trabalhador que, claro, ele se
239	condicionou também, ele está feliz com aquilo que ele faz, inclusive se você
240	tentar tirar ele dali naquele momento ele não quer mais, ele foi condicionado.
241	R: E não consegue.

242	E3: Ele também não consegue, então também existe essa desumanidade e
243	é por isso que eu acho que esse papel de RH e LT [Transcrito foneticamente
244	0:17:40] é muito importante nesse processo. Recursos Humanos, mas
245	Recursos Humanos que de fato vão atender esse trabalhador.
246	R: Sim.
247	E3: Esse ser humano.
248	R: Você acha que as organizações deveriam mapear os seus funcionários?
249	Por exemplo, conhecer quem é esse seu funcionário, independente de
250	carreira estratégica, porque na parte estratégica da empresa, administrativa,
251	a gente sabe que isso é um pouco mais real, isso acontece, mas eu digo,
252	por exemplo, nas indústrias, as montadoras, que são o nosso foco, elas
253	deveriam mapear esse funcionários, conhecer quem são esses
254	funcionários? Perceber qual é a importância deles para a organização,
255	porque cada um tem a sua importância, tem o seu trabalho, tem o seu
256	conhecimento, seu dia a dia. Ele entra na fábrica 8 horas da manhã, alguns
257	turnos, são vários turnos, ele tem todo um procedimento para começar o seu
258	trabalho, mas ele tem um conhecimento, se uma máquina, por exemplo,
259	quebrar, uma pessoa mais velha que já opera aquela máquina há algum
260	tempo sabe rapidamente achar uma solução para aquele problema. Então
261	ele consegue resolver problemas, ele tem o seu conhecimento, que é
262	riquíssimo e é um ativo. Na minha percepção é um ativo rico da empresa, e
263	aquele funcionário não deixa de ser estratégico, independente de não estar
264	na área estratégica que é a visão na organização, apesar de estar em uma
265	área de produção, por exemplo, eu acredito que ele é estratégico. Então a
266	empresa mapeando esses funcionários, conhecendo esses funcionários ela
267	pode também propor uma promoção, dependendo de quem é esse
268	funcionário, de como ele trabalha, qual a dedicação desse trabalho, qual o
269	empenho desse funcionário. Também quando ele chegar no momento de
270	aposentadoria ele possa transferir tudo aquilo que ele adquiriu naqueles
271	desse 30/35 anos de trabalho. Mas a organização cuidando desse
272	funcionário, dizendo assim: “olha, você é importante para nós, você foi
273	importante nesses anos que você se dedicou, e agora o seu conhecimento
274	também é importante para outro que vai entrar”. Eu acredito, assim, que
275	esse momento é para esse funcionário que dedicou seus 35/40 anos, 30
276	anos de empresa, de organização, que tem aquilo como a vida dele.
277	Também porque pelo que eu percebi nas montadoras, e pelo que eu
278	converso com algumas pessoas, o trabalho é um amor, tem um amor por
279	aquilo que faz, é um amor muito grande. Então você, a empresa enxerga
280	que aquele amor pode ser compartilhado, você não acha que isso para o
281	trabalhador não seria gratificante?
282	E3: A sua pergunta tem duas coisas: uma, a empresa conhece todos os
283	trabalhadores, existe um patrulhamento, um policiamento exacerbado. O
284	que não existe é uma ferramenta de avaliação de desenvolvimento individual
285	e coletivo, em boa parte das empresas, conhecer a gente conhece, sabe
286	quem você é, sabe onde mora, sabe o que você faz lá fora, hoje mais do
287	que nunca.

288	R: Ah, sim, com as redes sociais.
289	E3: Até os empresários hoje... nossa! Me aceite no seu <i>Facebook</i> , eu falo
290	“se lascou”, a partir de agora você está sendo monitorado. Bom, se bem que
291	hoje, claro, os empresários têm uma cadeia, uma gama de informações
292	sobre você, muitíssimo, eles sabem o que você faz quando está fora da
293	empresa, eles sabem o que você faz quando está lá dentro. O que falta para
294	as empresas, no meu avaliar, é um olhar humano aonde ele possa criar
295	ferramentas de desenvolvimento e de avaliação individual e também
296	coletiva. Não basta só uma ferramenta onde vai avaliar coletivamente. Aí é a
297	boiada, agora quando você vai fazer um mapeamento individual sobre o C.,
298	poxa, o C. é um cara mais sentimental, naquela reunião falei bravo isso, o
299	cara se ofendeu. Isso tem validade para uma avaliação? Tem. Tem porque
300	cada vez mais as pessoas que estarão com o cargo de... não de fiscalizador,
301	mas de apoio, ele poderia ter um cargo de desenvolvimento. Ou seja, é um
302	chefe hoje e não deveria olhar só a posição porque o trabalhador, mais do
303	nunca, incorporou a importância dele dominar o processo, então o processo
304	ele fez e ele sabe disso. Então o papel dele é fazer com que aquele
305	processo chegue no final do dia com menos desvios possível e ele seja
306	capaz de solucionar os problemas dos desvios, ponto. Isso eu acho que
308	todos os trabalhadores já tem, qualquer um, por mais simples que seja a
309	tarefa, isso ele tem, o que ele precisa ter é autonomia pra fazer isso. Então é
310	aí que entra essa valorização desse trabalhador. Se você tem uma
311	ferramenta que vai, além de desenvolver as suas potencialidades, de você
312	perceber de que ele tem uma facilidade com a coisa e você ali turbinar
313	conhecimento técnico, visão, um pouco mais aguçada, por exemplo, a
314	empresa pode promover viagens para os trabalhadores para as suas plantas
315	matriz, pode promover viagens para outras empresas para ele poder ter
316	essa relação fora daquele espaço que ele está confinado, então isso
317	aumenta sua autoestima.
318	R: E trazer esse conhecimento de lá para outras pessoas.
319	E3: Agrega valor pessoal, descomunal, que é mais do que um salário, que é
320	mais do que um aumento real, porque faz assim, “puxa, ele está vendo que
321	eu tenho um potencial”, então quando você tem um potencial que as
322	pessoas começam a descobrir, que bom que você tem algo importante que
323	vai agregar aqui, você poderia nos ajudar! Porque não está no contrato dele
324	aquele desenvolvimento. Por exemplo, um trabalhador que é pintor, ele pinta
325	um caminhão, só que ele sabe desenhar, ele sabe fazer arte no caminhão,
326	um monte de coisas mais, aquilo não estava no seu contrato, mas agregou,
327	então descobriu nele que ele é um artista, porque ele nunca foi em escola
328	nenhuma mas sabe desenhar como nunca. Nós temos esse caso, então eu
329	penso porque isso, a sua pergunta tem dois aspectos, então acho que sim,
330	as empresas conhecem você tão bem quanto nunca, informação ela tem de
331	sobra, por exemplo, uma empresa como a que eu trabalho que é a S., eu
332	tenho mais de 500 chefes diretos, fora os coordenadores de áreas, fora os
333	<i>team leaders</i> hoje que eles colocaram. Se você for ver, hoje existe um
334	controle total sobre as pessoas e sobre o produto que ele faz, agora o que

335	eu acho que falta é esse olhar humano. “Beleza”, não vejo erro em ele ter
336	esse olhar, que dentro desse olhar ele também vai ver as necessidades, só
337	que quando para na necessidade do potencial desse entrevistado 2 vem a
338	primeira coisa “quanto é que eu vou gastar para fazer isso?”
339	R: Uhum, investimento do capital.
340	E3: Eu vou ter retorno? Eu não vou ter retorno? O meu retorno vai ser a
341	curto, médio ou longo prazo? Então eu sempre defendi na empresa que,
342	assim, é toda vez que a empresa está no mercado e ela precisa ser
343	competitiva ela vai sempre adequar os seus custos. Então tem o custo fixo e
344	o custo variável. Eu sempre digo ó, nossos custos fixos estão muito altos
345	vamos baixar, só que o variável pode aumentar, o trabalhador não se sente
346	enganado, nem desrespeitado. Por exemplo, eu tinha um benefício do plano
347	de saúde. Poxa, a empresa tirou porque o custo era alto, mas porque tirar
348	daqui, não poderia tirar daqui? Então junto com os trabalhadores nós não
349	poderíamos buscar saídas para a empresa se manter robusta, competitiva,
350	manter posto de trabalho assim sempre, que é isso, é essa troca, então
351	integrar esse profissional nessa decisão é extremamente útil.
352	R: Sim, aí ele sente parte também.
353	E3: Ele se sente parte. Agora, quando ele percebe que a empresa só quer
354	tirar dele para aumentar os seus lucros e diminuir os seus custos e coloca
355	ele como um dos custos, o que é mais grave. É isso que infelizmente
356	acontece muitas das vezes então falta um pouco isso. E se tiver um
357	sindicato forte, combativo, que organiza a sua base, que instrui a sua base,
358	que leva educação, que leve formação para esse trabalhador e você tem
359	uma empresa com responsabilidade social, pronto, casou, você tem uma
360	nação pronta para qualquer desafio. Eu acho que é o grande desafio do
361	Brasil e passa a ser para um sindicato do ABC, no qual eu estou. Claro,
362	existem outras realidades, existem outras centrais sindicais que pensam
363	como nós, mas eu posso falar do meu toco.
364	R: É, as duas empresas que eu estou entrevistando, na verdade, para
365	conhecer um pouquinho mais e ouvir o lado da empresa, ouvir o sindicato e
366	criar algo importante e a sua fala é riquíssima dessa informação, pela
367	experiência. Pelo que eu entendi o senhor ainda trabalha na S..
368	E3: Trabalho há 27 anos. Adoro trabalhar lá. É interessante porque quando
369	eu vim do nordeste, eu praticamente me formei dentro da S., eu vim para cá,
370	morei 20 anos no buraco quente e era um barraquinho. Morava na roça,
371	quando eu cheguei aqui naquele barraquinho, trabalhei de faxineiro na
372	empresa, trabalhei de montagem de Chambourcy na Nestlé, tudo serviço de
373	terceiro, a fábrica mesmo que eu entrei direto foi a S. e eu ganhava salário
374	mínimo. No primeiro mês que eu cheguei na S. era tanto dinheiro que eu
375	não sabia o que fazer, eu liguei para minha mãe, era tanto dinheiro, e minha
376	mãe: “mas é tudo isso mesmo, tem certeza? Volta lá e pergunta se é tudo
377	isso”. Não sabia o que era, tão ignorante que nós éramos em relação a
378	valores econômicos, porque nós sempre aprendemos o salário mínimo,

379	então lá em casa ninguém ganhava mais do que um salário mínimo, e eu
380	ganhava um salário mínimo e estava feliz da vida. Quando eu cheguei com
381	cinco salários, nossa! Mudamos as telhas, mudamos as portas do barraco,
382	pusemos piso no barraco que o barraco não tinha piso, fizemos um banheiro
383	“da hora”, então quer dizer, é claro, a S. acabou agregando e mudou a
384	minha vida de todas as formas. Então não dá para eu olhar para a empresa,
385	apesar dela buscar o lucro, mas essa relação impacta em mudanças
386	profundas na vida do trabalhador, dependendo de onde ele trabalha,
387	dependendo do retorno que ele tem do seu trabalho. Para mim foi muito
388	gratificante.
389	R: Nossa, que história! Eu acho lindo, porque você ter esse olhar de saber
390	que uma empresa tem essa capacidade de transformar vidas, porque
391	dependendo da forma como você olha o seu trabalho, transformou a sua
392	vida, a sua vida e a da sua família.
393	E3: A minha família dali pra cá, todos foram bem-sucedidos, porque o meu
394	salário era para ajudar minha família, todos ao meu redor. Nós morávamos
395	nos barraquinhos, então eu fui ajudando, um ajudando o outro, e aí nós hoje
396	estamos bem, nós temos casa, todo mundo em sua casinha, ninguém passa
397	mais fome e nós buscávamos comida em feira, porque com salário mínimo
398	nós tínhamos que buscar mais alguma coisa. Ir às feiras buscar restos,
399	então era... e vamos ser franco, as feiras desperdiçam muita coisa porque o
400	que nós pegávamos das feiras no final do dia era muita riqueza, não era
401	comida estragada, eram produtos bons, que <i>you colocava</i> na geladeira e...
402	R: Nós somos um país que desperdiça muito.
403	E3: Desperdiça muito, e eu vivi muito disso, tanto que você chegava no final
404	da feira e dava uma bandeja para um feirante e ele trazia peixe, pezinho de
405	frango e você levava para casa. Isso era uma festança e eu saí desse
406	patamar, então quando eu entrei na S. foi como se eu tivesse subindo no
407	Alasca, pra você ver, teve mudança. Então você vê uma empresa com
408	legislação oficial, que paga bem, a S. é uma empresa que paga bem, no
409	final todas as montadoras pagam muito bem em relação às outras fábricas e
410	à qualidade de vida, à instrução. Você melhora em tudo, nos aspectos, me
411	ajudou muito a estudar também, me pagou curso, eu terminei meu ginásio,
412	então, quer dizer, o técnico em mecatrônica. Hoje sou formado em Direito,
413	tudo isso agregou. Meus filhos estudam em escolas boas, escolas do
414	governo, mas tem todo o apoio pedagógico, eu consigo buscar subterfúgios
415	para colocar numa escola de inglês, numa escola de informática, é dali que
416	eu tiro recurso. Por isso que eu falo, é importante ter um emprego, é
417	importante preservar na empresa, mas é importante saber o seguinte: o
418	capitalismo é o seguinte, se você não colocar mordalha nele e colocar grade
419	ou cerca, se <i>deixar ele</i> solto, ele é uma besta-fera, indomável, mas com jeito
420	você vai domando e isso se dá com uma relação de negociação direta.
421	Antes nós éramos muito prejudicados quando o Estado era ele... colocava o
422	chapéu em todo mundo, então não importava o tamanho da cabeça, a
423	negociação tinha que ser daquela forma para todo mundo e buscava muito o
424	econômico, o social era muito pouco, então com essa mobilidade do

425	sindicato dos metalúrgicos do ABC em negociar diretamente com a
426	empresa, todos os aspectos, social e econômico foram envolvidos e foi
427	criada também uma balança, um contrapeso para equilibrar e se manter
428	nesse patamar de negociação, melhoria para o produto, melhoria de
429	produtividade, lucratividade, mas também melhoria de qualidade de vida do
430	trabalhador, então esse arranjo foi feito graças a habilidade desse sindicato
431	em formar seus líderes para ser o novo negociador, buscando também esse
432	novo perfil de trabalho, essa nova necessidade que os trabalhadores, tanto
433	os novos como os mais experientes, como diz a palavra, os mais
434	experientes.
435	R: Quando a gente usa a palavra “velho” ou idoso, a palavra “velho” é
436	utilizada de uma forma bonita, eu acho bonita, eu acho bonita a palavra
437	porque tem tanta experiência dentro dessa palavra. “Velho”, não na forma
438	pejorativa ou no imaginário que nós... vai mudar esse imaginário obviamente
439	porque você pergunta para alguém “o que é velho pra você?”. Ele vai te
440	deixar uma coisa assim, é fazer uma descrição de alguém que não serve pra
441	nada, mas esse nosso imaginário está mudando, existem pesquisas, eles
442	estão estudando até como o cinema mostra o velho hoje para a sociedade e
443	isso vai se construindo no nosso imaginário. Então o velho hoje em dia não
444	tem mais o olhar que nós, pelo menos na nossa geração “ah, velho!”. O que
445	é velho, quando você fala a palavra velho você já imagina a pessoa que não
446	tem condições, hoje não, hoje é completamente diferente.
447	E3: As palavras são recheadas de consenso ideológico, cada palavra tem
448	um impacto, tem palavra que é pior que um soco.
449	R: Sim.
450	E 3: Então, pode ver o processo eurocêntrico pelo qual nós passamos. De
451	colônia, ele impregnou algumas coisas de desvalorização do potencial
452	étnico, regional, um desprezo para com a sua cultura, para com as suas
453	coisas e quando, por exemplo, se você pega a cultura indígena é ancião,
454	você pega a cultura africana é ancião, você pega a cultura oriental é ancião,
455	aí você vai para a cultura eurocêntrica, velho. <b>É como se valorizasse o</b>
456	<b>novo em detrimento do velho, sendo que o novo nasce desse velho,</b>
457	<b>dessa experiência acumulada, [...] a palavra velho, se for para processo</b>
458	<b>de descarte, ele não tem essa utilidade, ele não é visto como alguém</b>
459	<b>que agrega, então eu proporia tirar a palavra velho da sociedade e</b>
460	<b>colocar ancião, porque é alguém que passou por todas as experiências</b>
461	<b>e agregou um conhecimento tal que não está nas escolas.</b>
462	R: Muito bem.
463	E 3: Quando você pega um ancião, tribal de qualquer tribo, você consegue
464	ouvir dele cem nomes dos seus antepassados. Olha que importância, e cada
465	nome tem a história e traz pra si toda aquela experiência daqueles
466	antepassados dele. E eu sou descendente direto de africanos, também de
467	indígena, minha bisavó era indígena e eu colhi muito isso, minha avó de
468	repente dizia velho, não, ela falava não, não, não, e aquele <i>não, não</i> doía.

469	Não fala isso porque nós trazemos a sabedoria do passado, dos erros e
470	acertos, erramos muito e acertamos muito, então nós vamos falar pra você
471	do que erramos e do que acertamos. Nós não somos velhos, eu aprendi
472	vendo a minha avó dizendo: “nunca chame uma pessoa de velho” e ela
473	trazia sabedoria. Então eu acho que a palavra boa seria ancião.
474	R: Ancião. Então está bom. Eu não sei se é porque eu tenho lido muito e eu
475	não consigo ter essa.. a minha visão do velho é uma coisa tão boa, eu não
476	consigo ter essa visão de coisa ruim. Apesar da nossa sociedade não, a
477	nossa sociedade, infelizmente, ainda não evoluiu para isso, mas eu tenho
478	como uma coisa muito boa pra mim, mas é uma boa reflexão. Acho que
479	anciã é realmente aquela pessoa que tem tudo... e é onde você busca a
480	referência. É: “olha eu estou com um problema, você pode me ajudar?”
481	E3: Você passou por isso, você conhece alguém, eu não passei mas
482	conheço. A minha avó falava assim, falava isso: “filho, vem cá, vem cá, vem
483	cá”, só chamava [Inaudível 0:36:23] “venha cá” e eles entravam lá dentro e
484	falava passamos por isso, por isso, por isso, então para não constranger ela
485	deixava somente você falar com aquele ancião e saía. Minha mãe era a
486	parteira da cidade e ela era a conselheira porque nós também tínhamos a
487	religião do candomblé, tínhamos porque não praticamos mais, infelizmente,
488	também teve essa crise no contexto de santo profano, isso aqui era do mal,
489	isso aqui era do bem, então era aquela confusão toda porque nós
490	praticávamos como vindo do bem, como vindo de Deus e de repente
491	chegaram os protestantes e disseram para nós: “Não! Isso é do demônio”. A
492	igreja católica era um pouco mais tolerante, mas também renegava. Minha
493	mãe era parteira e eu me lembro muitas das vezes as pessoas vinham
494	buscar a minha mãe, e minha mãe tinha pouco conhecimento na época, ela
495	sabia ler e escrever mas tinha pouco conhecimento de, por exemplo, o que
496	ela fazia lá era como se fosse uma enfermeira hoje e ela era muito útil para
497	a sociedade, afinal de contas, a minha família sempre foi muito útil, minha
498	mãe era benzedeira, parteira, era a que ajudava o pessoal quando estava
499	faltando coisa. Então se reuniam para plantar e colher para todo mundo, nós
500	vivíamos um pouco nesse ambiente, e eu trago para mim um pouco desse
501	socialismo decente .
502	R: Sabe que uma das... antes de chegar, quando se chega no processo do
503	mestrado, você viaja.
504	E3: Viaja, a gente viaja.
505	R: Inicialmente a coisa ia, isso ainda não morreu para mim, isso ainda, no
506	futuro ainda vai, mas eu quero atrelar a saída dessa pessoa, ela se
507	aposentou, mas eu queria que ela retornasse através da economia solidária,
508	era uma das minhas propostas.
509	E3: Legal, legal!
510	R: Então assim, porque não essa pessoa entender, compreender o que é
511	uma economia solidária e trabalhar, usar todo aquele conhecimento que ela
512	adquiriu e que ela tem dessa maneira, ajudando também outras pessoas

513	através do trabalho dela. E, assim, isso ainda, ele ficou um pouquinho
514	guardado, mas ele ainda retorna, apesar de que eu conheço várias, várias
515	pessoas que trabalham com isso, inclusive a SBCSOL que está dentro da
516	Universidade Metodista, mas é uma das coisas que eu tenho paixão de
517	imaginar o quanto essas pessoas juntas podem transformar a vida, não só
518	de um, não só pensando em mim, em meu benefício, mas em como ela
519	pode transformar todos os que estão envolvidos ali naquele trabalho.
520	E3: Sei, sei, “beleza”. Nós temos um olhar aqui dentro que é assim. Nós
521	achamos o seguinte, o Estado é o principal responsável pela vida do seu
522	cidadão. É ele que vai organizar a produção, a economia, a vida em
523	sociedade e o que nós vemos é uma sociedade extremamente desigual
524	aonde esse grupo, os operários, eles têm que trabalhar até o fim da vida.
525	Nós entendemos que o Estado deveria estabelecer um prazo para as
526	pessoas trabalharem, como venda da força de trabalho para manter não
527	somente a sua necessidade, mas também o país em si, mas ao mesmo
528	tempo, em outro momento, pudesse devolver isso para ele de alguma
529	maneira e <i>deixar ele</i> livre para que ele pudesse não depender dessa força
530	de trabalho para se manter. Tinha que ser uma coisa intuitiva, uma coisa,
531	assim, eu quero ser útil na minha sociedade, trabalho voluntário teria um
532	desconto, por exemplo, eu tendo o meu sustento eu posso ser filantrópico,
533	quando eu não pensar na barriga dá para fazer isso. Então esse
534	aposentado, ele deveria ter essa condição, então nós queremos um Estado
535	onde ele promova essa dignidade, porque esse idoso vai querer fazer isso,
536	mas não para manter, não pra se manter, mas para ajudar a construir a
537	nação. Aí muda o foco, eu não trabalho para suprir as minhas necessidades,
538	eu trabalho coletivamente para suprir as necessidades da minha nação, do
539	meu país, do meu povo e dos povos. Então se você tirar essa necessidade,
540	aí eu falo bem claramente sobre isso porque todas as vezes que a nossa
541	necessidade não for comprida, inevitavelmente nós vamos para a barbárie.
542	O ser humano ele tem carências, tem necessidades que se não forem
543	supridas, inevitavelmente esse ser humano civilizado, ele vai se tornar um
544	ser humano descivilizado, egoísta, egocêntrico, pela sua própria
45	sobrevivência, é o seu gene, que é a sua sobrevivência em detrimento de.
546	Então a sociedade tem que promover isso, uma vez que o entrevistado 2 sai
547	da caverna e abre mão da sua liberdade individual, porque as duas
548	seguranças dele, que é a segurança física e alimentar, é ele que tinha nas
549	suas mãos o dever de fazer isso e o dever de cuidar, ele entrega, ele delega
550	isso para alguém, que é o Estado. Então o Estado tem a responsabilidade
551	de dar segurança física e alimentar, essas duas coisas, porque eu abro mão
552	da minha liberdade individual para viver em sociedade, então o Estado tem
553	que olhar pra esses três aspectos do cidadão e é sobre isso que está
554	baseada toda a minha formação e a formação desse sindicato e eu digo que
555	boa parte da esquerda do Brasil. Então esse entrevistado 2 que sai da
556	caverna ou ele sai dos seus [Ininteligível 0:42:15] abre mão dessa liberdade
557	individual e vem vender sua força de trabalho para qualquer um, ele está
558	dizendo o seguinte: “olha, eu quero ter a segurança... minha segurança
559	alimentar e minha segurança física, isso me garante, isso eu vou viver em
560	sociedade e vou estar submisso às normas e às regras da sociedade, mas
561	se isso me for faltado eu terei que guerrear, eu terei que ir a campo para



562	fazer jus a essa minha dignidade e a essa minha liberdade que tá sendo
563	violada”. Então eu penso assim, esse cidadão que vai chegar com essa
564	idade, é tem que ser um aspecto de eles promoverem isso com dignidade.
565	Olha eu estou fazendo, eu não quero parar de trabalhar, eu quero continuar
566	dando aula, eu quero continuar fazendo isso, fazendo aquilo, mas olha,
567	senão para trazer alimento para casa, mas para desenvolver ainda mais
568	essa sua capacidade de solidariedade, que é isso que falta no ser humano,
569	desenvolver a solidariedade, a sociabilidade. Conheço uma professora que
570	usou um tema que eu acho o máximo. Ela me deu aula, é assim: olhar o
571	outro como legítimo outro... e essa frase dela, assim eu falei para ela que eu
572	vou carregar para o resto da minha vida, porque quando a gente consegue
573	olhar o outro como legítimo outro a gente começa a pensar. No respeito, no
574	que ele quer, eu não quero transformar ele, eu não quero mudar ele, eu
575	quero respeitar ele, fantástico, isso é fantástico.
576	R: Lindo, não é? A D. foi assim muito feliz nessa fala, assim trouxe uma...
577	Bom, de todas as perguntas, no final a gente assim acabou respondendo
578	tudo num geral assim, e eu gostei muito, fiquei muito feliz, muito feliz
579	mesmo! Como é rico, como uma conversa dessa é rica, para trazer
580	informação e conhecer um pouco o outro lado, o quanto vocês trabalham
581	aqui também a favor desse trabalhador, vocês são a voz de todos juntos.
582	E3: Sim, somos mesmo!
583	R: Não é? Vocês são, vocês é que estão ali a todo momento negociando.
584	E3: Nós estamos interligados a essa responsabilidade de ser a voz dele, de
585	ser o braço dele, de organizar esse trabalho, de organizar esse mundo de
586	trabalho, de buscar de fazer com que haja leis decentes, justas, um Estado
587	decente, pensar no Estado, pensar no cidadão, pensar uma nação, então
588	nós temos essa responsabilidade.
589	R: Que é extremamente importante!
590	E3: Exato.
591	R: Só pra gente fechar, você me disse que trabalha na S., mas eu não vou
592	perguntar da S. porque não é o nosso foco aqui, mas você tem... a empresa
593	ou as empresas já mostraram alguma mudança para vocês? Por exemplo, a
594	empresa y, ela tem algum programa que ela vem discutindo com o
595	sindicato? Referente a ela... já não ter mais os aposentados, por exemplo,
596	no seu caso de trabalho? Porque a gente sabe que agora ela está passando
597	por um processo nesse momento e ela tem já determinado. A pessoa que
598	entrar hoje na empresa y não vai se aposentar e ficar mais tempo, ela vai se
599	aposentar e ela vai se desligar da empresa. Houve uma negociação com
600	vocês sobre isso ou não?
601	E3: Não, o que nós temos é o seguinte, o trabalhador, claro a legislação
602	prevê, só que a nossa convenção vai além, a nossa convenção garante,
603	todo trabalhador que está em fase de aposentadoria tem uma estabilidade

604	de 18 meses, então ele entrou no período, a empresa, se quiser <i>deixar ele</i>
605	fora, tudo bem, mas tem que arcar com esses salários, com esses 18
606	salários para que ele possa aposentar. O que eles não têm obrigatoriedade,
607	é o seguinte: ele tem que estar primeiro aposentado para sair da empresa?
608	Não, ele tem que entrar no período, se nesse período ele conseguir se
609	aposentar bem, se ele não se aposentar...
610	R: É aposentável que eles chamam? A pessoa tá aposentável.
611	E3: Aposentável. Então acabou, a empresa pode ficar com ele ou não, mas
612	ele tem essa garantia, então também está na conversão, eu não coloquei aí,
613	mas eu deixei o site atrás, você pode entrar lá, tem todas as nossas
614	convenções, você pode até dar uma olhada em todas. Então tem esse
615	aspecto, por exemplo, muitas empresas, a empresa foi uma que começou a
616	preparar o trabalhador par sair da fábrica, uma vez que ele já estava
617	aposentado ou já estava em processo de aposentadoria, ele já estava, a S.
618	também tem um programa semelhante, acredito que a empresa e a Ford
619	também devam ter, eu não posso dizer, mas eu sei que a S. tem,
620	Volkswagen tem, tanto que agora ambos são a mesma fábrica.
621	R: A Volks também é?
622	E3: É porque a Volks acabou comprando bastantes ações da S. e tornou-se
623	majoritária e no dia 25 agora, eu preciso ver, estou desinformado... agora no
624	dia 25 ia bater o martelo se... 25 foi ontem?
625	R: Não.
626	E3: Foi 28, 25 foi final de semana, então eu preciso entrar para ver, porque
627	eles iam vender todas as ações, a S., a empresa ia comprar todas as ações
628	da S., então a S. passaria a ser empresa, então tinha essa coisa...
629	informação fresquinha , chegando agora.
630	R: Oh! A empresa eu sei que tem.
631	E3: Então ela tem, a S. tem até uma cooperativa lá dentro que esses
632	trabalhadores que têm esses talentos todos, eles são chamados,
633	convocados, para prestar serviços extra-fábrica, então lá dentro e a
634	convivência conosco é numa boa, e eu acho necessário que ele esteja,
635	porque não tem nenhum impacto, são serviços que só eles sabem fazer.
636	R: É uma cooperativa com trabalhadores que se aposentaram...
637	E3: Da S., que prestam serviço para a própria S..
638	Renata: Nossa!
639	E3: Nós temos isso aí. Na Empresa o que tem, na verdade, é um processo
640	de trabalho, então quem avançou mais foi a S. nesse aspecto, que eu sei
641	que tem, tem até um local fantástico, uma experiência muito boa, tem vários

642	trabalhadores.
643	R: Então tem possibilidade de uma entrevista lá?
644	E3: Então, não? Você entra em contato no RH e pede.
645	R: Jura?
646	E3: É eles <i>te</i> dão.
647	R: Mas você tem o contato lá?
648	E3: Temos, temos. Você liga para a S. direto, que é o RH, aí você solicita,
649	fala para ela que você gostaria de conhecer um pouco as experiências, que
650	você ouviu falar, experiências positivas em relação ao reaproveitamento do
651	trabalhador que se aposenta da empresa.
652	R: Como chama a moça?
653	E3: É S. M., ela pode colocar alguém à sua disposição.
654	R: E você tem o telefone dela?
655	E3: Tenho, xxxx-9277 ou xxxxx 9645, aí você fala com... quem vai atender
656	talvez seja a N., mas fala, "ah quero falar com a S.".
657	R: Posso mencionar o seu nome?
658	E3: Pode, fala que eu falei com o C., ele falou muito bem da experiência dos
659	aposentados.
660	R: Nossa, seria riquíssimo pra mim porque é você mostrar o quanto de fato!
661	E3: Nossa, e eles? Iam ficar felizes, eles entram na fábrica com uma
662	felicidade enorme.
663	Renata: Jura?
664	E3: Nossa, é demais, demais!
665	R: É, na V. eu fiz um trabalho, eu achei fantástico o trabalho que eles fazem,
666	eles fazem o mapeamento desses funcionários, eles acompanham o
667	processo de desligamento, palestras, orientações.
668	E3: A gente faz tudo isso aí.
669	R: Até mesmo para ele começar a entender que ele está saindo da empresa.
670	E3: Na S. a gente tem um grupo que se reúne, dos aposentados. Nós temos
671	um clube dentro da S. que se reúne. Também a reunião deles é fantástica,
672	você poderia até marcar para conversar com eles.

673	Renata: Nossa!
674	E3: Não é? No clube a gente fala com o B.
675	Renata: B.?
676	E3: B., 9 xxxxxxxx
677	R: Nossa eu vou ligar hoje!
678	E3: Então, ele tem toda a programação dos aposentados, poderia até
679	<i>entrevistar eles</i> , porque eles se reúnem esporadicamente lá dentro da
680	empresa, e é desse grupo que sai, tem a cooperativa, os técnicos, que
681	podem ainda, que querem, que se sentem novos, jogam bola, tem passeios
682	com eles, um monte de coisas boas que eles fazem com eles, os
683	aposentados.
684	R: Puxa, muito interessante!
685	E3: É muito, olha eu vou te ser franco, você precisa ir lá, porque olha, aí
686	você vai ter tudo o que precisa para o seu trabalho, e de fato tem lá.
687	R: É eu percebo assim, a empresa x tem esse cuidado, talvez ela ainda vá
688	evoluir ainda mais pegando a experiência agora da S. A empresa está
689	caminhando pelo que eu já percebi.
690	E3: É, você já percebeu.
691	R: Ela está, na verdade, acho que ela está, agora é que ela está começando
692	a perceber o quanto isso vai fazer diferença, numa conversa ele falou: “olha,
693	a gente está começando a pensar em um projeto, pra oferecer cursos pra
694	esse trabalhador que vai sair, se ele quer montar o seu negócio oferecer
695	cursos para que ele não quebre, porque ele acha que sabe montar uma
696	empresa, mas tem todo um processo”. Mas é assim, isso não é algo
697	institucional ainda. Isso é um projeto que está começando a tomar forma,
698	então, você vê uma situação da S. com já com toda essa estrutura, a
699	empresa x já com esse mapeamento que tem quatro anos mais ou menos
700	que ela tem se preocupado com isso, então você já começa a pensar que as
701	outras já estão fazendo.
702	E3: Não, de fato, pensa assim, o que nós, na verdade... é, claro nós
703	queremos que esse fizesse sim, como inspiração mesmo, como vontade de
704	continuar, não por necessidade, sabe. Era isso que nós gostaríamos de
705	desvincular, tanto é que a gente fala, a aposentadoria é indecente para o
706	trabalhador como esse. O salário de muitos desses é 6/7 mil, se
707	aposentando cai pra 3.500, quatro mil, então olha, muitos deles têm netos
708	que dependem dele.
709	R: Família.

710 711	E3: Família que depende deles, então aí teria que ter um pacto social pra atender minimamente um pouco essa demanda.
712 713	R: Eu acho que assim, apesar de óbvio, a organização vai pensar sempre nela em primeiro momento.
714	E3: Claro.
715 716	R: Mas quando você começa a perceber que existe essa preocupação ou esse cuidado com o funcionário o retorno vai ser consequência.
717	E3: Para todo mundo.
718	R: Para todos, para funcionário e empresa.
719	E3: Eu... isso inspira, a gente fala, puxa, que bom!
720 721 722	R: Eu já fiquei fã só de saber, e assim, não há uma necessidade de ficar falando aos quatro ventos, talvez seja uma coisa muito interna, vocês sabem.
723	E3: Tem um programa social muito bom aqui.
724	R: E isso é pensar no funcionário, está ali, é lógico, de uma maneira social.
725 726 727 728 729 730 731	E3: E isso é institucional cumprido e muitas das vezes foi iniciativa dos próprios deles. O que a empresa fez foi acolher, deu suporte, concedeu espaço, então a sua própria instituição com o um todo... eu nunca parei, parei agora porque você perguntou, mas eu nunca, talvez agora eu vou buscar mais, ter mais detalhes, que isso também me aguçou um pouco para olhar esse foco e eu vou levar isso para o executivo, inclusive, não sei, não sei quando você vai terminar seu trabalho.
732	R: Eu tenho que terminar até junho.
733	E3: Se a gente tiver acesso eu vou levar, eu vou levar...
734	R: Com certeza,
735	E3: E trazer você para falar com meu presidente, explicar um pouco.
736	R: Com certeza!
737 738 739 740 741	E3: Talvez isso seja um debate que a gente possa levar pra o nosso Congresso, e eu nunca, na verdade, tinha pensado nisso que você está trazendo. Agora me coloca a responsabilidade de debruçar sobre esse assunto e talvez fazer até um trabalho na categoria como um todo. Obrigado, a gente agradece.

742	R: Ah, obrigada. Eu ganhei meu dia!
743	E3: Eu tenho esse outro diretor que trabalha sobre esse tema, eu mesmo
745	não trabalho.
746	R: Mas às vezes uma conversa, começar a despertar isso como uma
747	importância.
748	E3: Vou levar como novo, se for velho...
750	R: Olha, pelas minhas pesquisas é algo muito novo, quer dizer pelo menos,
751	não que é novo, vou fechar aqui a nossa gravação tá, é novo, assim, de
752	realmente as empresas agora começarem a se preocupar.
753	E3: Sim
754	R: Então, opa, a coisa está acontecendo, vamos pensar como resolver isso,
755	então isso é uma... está sendo despertado, a V. foi assim de grande. [Fim do
756	áudio 0:54:38.7]
757	Sindicato Entrevista 3_2 [Qualidade Alta]
758	R: Primeiro eu quero agradecer muito a sua disponibilidade, para ajudar na
759	pesquisa, trazer os levantamentos do que é necessário, trazer uma
760	contribuição para as organizações, de como esse processo que agora é
761	muito novo, de como essa questão do envelhecimento, da nossa sociedade
762	que estava acostumada com uma sociedade sempre jovem e não se
763	preocupava com os nossos velhos, e hoje começa a ser importante, se
764	preocupar com a questão desse trabalhador que se doou tantas vezes ,
765	tantos anos para aquela organização.
766	Entrevistado 3: Primeiramente nosso sindicato metalúrgico do ABC, ele já
767	tem essa preocupação há anos. Nos nossos congressos nós temos
768	ênfasis nessa questão do sindicato ser um braço na sociedade, que vai
769	auxiliar, que vai ajudar trazendo suas experiências do local de trabalho, das
770	suas negociações para melhorar cada vez mais o mundo do trabalho e o
771	trabalho em si. E quando se fala em trabalho, a primeira coisa que vem em
772	mente é o trabalhador e aí nós temos sempre um lema entre nós. Na fábrica
773	o que sempre é bom para que o trabalhador consiga desenvolver as suas
774	habilidades, as suas competências, para que eles possam de fato trabalhar
775	de uma forma criativa e ter um trabalho vivo, não um trabalho morto, que vai
776	de alguma maneira adoecer esse trabalhador tanto psicologica como
777	fisicamente, então nós colocamos uma coisa como pauta única no sindicato.
778	As empresas, claro, sempre buscam adequar a máquina, adequar o
779	entrevistado 2 à máquina e nós fazemos um contraponto dizendo, não, não
780	precisamos adequar a máquina ao entrevistado 2, o setor ao entrevistado 2.
781	Então, seja ele jovem de 15/16 anos que entra lá como aprendiz, como
782	aquele senhor que está saindo com 70 anos, com 80 anos, já aconteceu um
783	caso desse, eu já presenciei, e assim, uma forma de integrar ao mesmo
784	tempo e adequar ao ambiente do trabalho a todo tipo de necessidade, então

785	passou por várias reformas tecnológicas e a gente tem visto que de fato há
786	uma sensibilidade para com esse tema, mas, assim, não basta ser reativo,
787	tem que ser ativo, ou seja, você tem que prever isso e eu tenho visto que as
788	empresas, de uma forma geral, têm criado formas de ser preventivas
789	adequando essas áreas. Por exemplo, antes você tinha uma mesa que era
790	fixa, hoje não, ela pode ser regulada até a altura da pessoa, o tamanho da
791	pessoa, as cadeiras também que as pessoas sentam podem ser reguladas,
792	o ambiente de trabalho está cada vez mais... se você entrar hoje na S. é
793	como você entrar num shopping, está diminuindo drasticamente o impacto
794	que dá luz a iluminação, o ruído, a vibração, o calor, que de alguma maneira
795	isso vem afetar o corpo e também o desempenho da pessoa. E quando você
796	olha o trabalhador um pouco mais maduro, o trabalhador que tem um
797	determinado tipo de idade, você percebe que dentro do processo de
798	produção... e aí tem que separar duas coisas, uma coisa é a produção, outra
799	coisa é a área administrativa, escritório, onde muitos trabalhadores têm vida
800	útil aí, “a dar com pau”, 80/90 anos eles são extremamente úteis, porque
801	eles adquiriram tanta informação sobre determinado aspecto da sua
801	profissão naquela área que eles se tornam extremamente úteis e cada vez
802	mais num ambiente de escritório. É um ambiente que você vê, é um
803	ambiente gostoso, um ambiente que as pessoas têm uma sala, um ar
804	condicionado, tem uma janela, não está exposto ao barulho, não está
805	exposto a poluentes. Existe, claro, todas as áreas têm o seu risco, mas está
806	menos... tem menos impacto, quando você vai para a fábrica, isso por mais
807	que você tente buscar ações concretas para diminuir isso, você vai impactar
808	também em alguns custos, que a empresa diz: “olha, vamos fazer isso, mas
809	a longo prazo”, esse a longo prazo às vezes passa um período de um ano,
810	dois, três, quatro, cinco, seis e essa pessoa... o tempo não para, o tempo é o
811	nosso inimigo, não tem jeito, ele vai te envelhecendo, mas uma coisa que eu
812	tenho observado, principalmente nas montadoras e aí é pensar um pouco
813	montadora...
814	R: Sim, montadora, que é o meu foco de trabalho.
815	E3: Que é o foco, então essas empresas, nas suas matrizes, alemã, sueca,
816	americana, ela já tem uma vasta experiência, vasto estudo em relações
817	tanto é porque nesses países o envelhecimento... [Fim do áudio 0:04:55.0]